



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA
ORGANIZATIVA EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA SIN FINES DE
LUCRO. LIMA - 2021

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Psicología Organizacional y
Recursos Humanos

Autor:

Gonzales Quiñones, César Augusto

Asesor:

Candela Ayllón, Víctor Eduardo
(ORCID: 0000-0003-0798-1115)

Jurado:

Capa Luque, Walter
Córdova Gonzales, Luís Alberto
Mendoza Huamán, Vicente Eugenio

Lima - Perú

2023

Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

[1A_GONZALES QUIÑONES CESAR MAESTRÍA 2023.docx](#)

Fecha del Análisis:

19/05/2023

Analizado por:

Astete Llerena, Johnny Tomas

Correo del analista:

jastete@unfv.edu.pe

Porcentaje:

3 %

Título:

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA SIN FINES DE LUCRO. LIMA - 2021

Enlace:

<https://secure.arkund.com/old/view/160189059-938417-835947#DcYxDslwEEXBu7h+Qt6/tpfNVVAKFAFyQZqUiLsnU82vfl+yPKxiwhxr2MASIUMNdTRQoDtKHK+44cKvN3zQ6AxiPrzsz8/33J779ipLvVVlelgbiojuPfu/AQ==>



DRA. MIRIAM LILIANA FLORES CORONADO
JEFA DE GRADOS Y GESTIÓN DEL EGRESADO



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO DE
CIUDADANÍA ORGANIZATIVA EN COLABORADORES DE
UNA EMPRESA SIN FINES DE LUCRO. LIMA - 2021

Línea de investigación
Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de
Maestro en Psicología Organizacional y Recursos Humanos

Autor:
Gonzales Quiñones, César Augusto

Asesor:
Candela Ayllón, Víctor Eduardo
ORCID: 0000-0003-0798-1115

Jurado:
Capa Luque, Walter
Córdova Gonzales, Luís Alberto
Mendoza Huamán, Vicente Eugenio

Lima – Perú
2023

DEDICATORIA

*A mi familia, en especial, a mis abuelos,
Teófila Eulalia Sánchez Gómez y Luis Víctor
Quiñones Mejía.*

AGRADECIMIENTO

A mis profesores de la carrera de psicología.

A mi madre, Julia Clara Quiñones Sánchez, por su amor sembrar los cimientos y valores.

Al Dr. Víctor Eduardo Candela Ayllón, por ser mi mentor académico y ejemplo de profesionalismo, ética y brindarme amor de padre.

A mi tía María Rosario Quiñones Sánchez, por su apoyo y cariño el cual no tiene límites incluso estando en el cielo.

Índice

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Índice	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Descripción del problema	15
1.3. Formulación del problema	18
<i>1.3.1. Problema general</i>	18
<i>1.3.2. Problemas específicos</i>	18
1.4. Antecedentes	19
<i>1.4.1. Internacional</i>	19
<i>1.4.2. Nacional</i>	21
1.5. Justificación de la investigación	24
1.6. Limitaciones de la investigación	25
1.7. Objetivos	25
<i>1.7.1. Objetivo general</i>	25
<i>1.7.2. Objetivos específicos</i>	26
1.8. Hipótesis	26
<i>1.8.1. Hipótesis general</i>	26

1.8.2. <i>Hipótesis específicas</i>	26
II. MARCO TEÓRICO	28
2.1. Marco conceptual	34
III. MÉTODO	36
3.1. Tipo de Investigación	36
3.2. Población y muestra	37
3.3. Operacionalización de variables	38
3.4. Instrumentos	39
3.5. Procedimientos	44
3.6. Análisis de datos	45
3.7. Consideraciones éticas	46
IV. RESULTADOS	48
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
VI. CONCLUSIONES	85
VII. RECOMENDACIONES	87
VIII. REFERENCIAS	88
IX. ANEXOS	99
9.1. Anexo 1: Matriz de consistencia	100
9.2. Anexo 2: Instrumentos	101
9.3. Anexo 3: Formato de consentimiento informado	103
9.4. Anexo 4: Análisis de confiabilidad de los instrumentos de medida	105

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Análisis de bondad de ajuste a la distribución normal</i>	48
Tabla 2. <i>Relación entre el Justicia organizacional y Comportamiento de ciudadanía organizativa en adolescentes (n=238)</i>	49
Tabla 3. <i>Relación, a modo de correlación, entre el Justicia organizacional y las dimensiones de Comportamiento de ciudadanía organizativa (n=238)</i>	49
Tabla 4. <i>Relación, a modo de correlación, entre el Justicia organizacional y las dimensiones de Comportamiento de ciudadanía organizativa (n=238)</i>	50
Tabla 5. <i>Niveles de justicia organizacional, en general y por dimensiones, que perciben los colaboradores (n=238)</i>	51
Tabla 6. <i>Niveles de comportamiento de ciudadanía organizativa. en general y por dimensiones. que presentan los colaboradores (n=238)</i>	51
Tabla 7. <i>Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según el sexo de los colaboradores. (n=238)</i>	52
Tabla 8. <i>Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores. (n=238)</i>	53
Tabla 9. <i>Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según las áreas de servicio de los colaboradores. (n=238)</i>	54
Tabla 1. <i>Análisis comparativo del comportamiento de ciudadanía organizativa según el sexo de los colaboradores. (n=238)</i>	56
Tabla 11. <i>Análisis comparativo del comportamiento de ciudadanía organizativa según el tiempo de servicio de los colaboradores. (n=238)</i>	57
Tabla 12. <i>Análisis comparativo del comportamiento de ciudadanía organizativa según el área de servicio (n=238)</i>	58

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Representación gráfica del diseño poblacional.....	37

Resumen

La investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizativa en colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima – 202. Se trató de un estudio con enfoque cuantitativo con alcance descriptivo-correlacional de tipo aplicada con diseño no experimental de corte transversal. Participaron 238 colaboradores, elegidos según el muestro no probabilístico de tipo censal; quienes fueron evaluados con la Escala de Justicia Organizacional (EJOC) y Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT). Los resultados mostraron que las variables centrales se correlacionaron de manera muy significativa de forma directa a nivel de asociación fuerte ($Rho = .796$; $p \leq .001$), esto explicado por un 63% del tamaño del efecto, confirmado por una potencia estadística esperada ($1 - \beta > .8$); esta misma tendencia se halló con respecto a la correlación entre cada una de las variables generales con las dimensiones de la otra. Se concluye que, cuanto mayor es la percepción que tienen los colaboradores sobre la justicia organizacional, mayores serán en ellos las evidencias de comportamiento de ciudadanía organizativa.

Palabras clave: justicia organizacional, comportamiento de ciudadanía organizativa, sin fines de lucro

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in collaborators of a non-profit company, Lima - 202. It was a quantitative study with a descriptive-correlational applied approach and a non-experimental cross-sectional design. A total of 238 collaborators participated, chosen according to a non-probabilistic census-type sample; they were evaluated with the Organizational Justice Scale (EJOC) and the Coworker Organizational Citizenship Behavior Scale (ECCOCT). The results showed that the central variables were highly significantly correlated in a direct way at the strong association level ($Rho = .796$; $p \leq .001$), this explained by 63% of the effect size, confirmed by an expected statistical power ($1 - \beta > .8$); this same tendency was found with respect to the correlation between each of the general variables with the dimensions of the other. It is concluded that the greater the perception that employees have of organizational justice, the greater the evidence of organizational citizenship behavior.

Key words: organizational justice, organizational citizenship behavior, nonprofit

I. INTRODUCCIÓN

Cuando una persona percibe que el salario que recibe por su trabajo, así como los beneficios y oportunidades a los que puede acceder, proceden de una disposición justa y equitativa (justicia organizacional), entonces tiende a desarrollar un vínculo emocional y afectivo con la institución u organización que imparte la distribución de dichas recompensas; llevando a retribuir dicha justicia desempeñando bien o mejor su trabajo (Cropanzano, 2001; Diamond y Zeisel, 1978; Moyano y Rodríguez, 2019). Sucediendo lo contrario si es que los trabajadores interpretan la equidad impartida por la organización como injusta.

Existe un comportamiento organizacional que tiene que ver con el desempeño de los trabajadores, pero no evalúa si es que cumple o no con sus funciones categorizadas de manera formal y por las que reciben una remuneración; sino que se trata del desempeño contextual (también conocido como el comportamiento de ciudadanía organizativa), el cual se entiende como aquella conducta que configura un comportamiento que lleva al empleado a ejecutar tareas o actividades que no están dentro de sus funciones establecidas, pero aún así, éstas suman y favorecen al cumplimiento de los objetivos de la organización, facilitando un buen ambiente de identidad y camaradería entre los trabajadores (Aira, 2016; Blau, 1964; Ivancevich et al., 2006; Pardo, 1997; Robbins y Judge, 2009; Zavala et al., 2020).

Esta investigación estuvo enfocada en determinar cómo es que se relaciona la percepción que tienen los trabajadores sobre la justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional, en una institución sin fines de lucro.

El presente informe de tesis consta de nueve capítulos, siendo el primero la introducción, donde se plantea y describe el problema de investigación y donde además se

exponen los hallazgos de otras investigaciones que destinaron esfuerzos en desarrollar estudios donde estudiaron la relación entre las variables mencionadas (justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizativa). En este apartado también se fundamenta la justificación e importancia del estudio, así como las principales limitaciones, para dar paso a la formulación de los objetivos de investigación y el planteamiento de respuestas tentativas al problema de investigación.

En el segundo apartado se exponen los fundamentos teóricos que sustentan las variables medulares de la investigación, así como el marco conceptual de los principales términos empleados tales como las terminologías empleadas para denominar a las dimensiones.

En el tercer capítulo se fundamenta la estrategia que se tomó para poder ejecutar los procesos del método científico para poder llegar a una respuesta; es aquí donde se define el tipo de estudio, el diseño muestral y la categorización de las variables, haciendo énfasis en las definiciones operacionales para cada una, y por lo tanto, fundamentando las herramientas de medición, los procedimientos, el plan de análisis y procesamiento de datos y las consideraciones éticas.

En el capítulo cuatro y cinco se presentan los resultados que atienden a cada uno de los objetivos de investigación, y la discusión de los mismos, respectivamente; para pasar al capítulo de las conclusiones y recomendaciones que son el seis y siete, respectivamente. En el siguiente se presentan las referencias empleadas y en el último capítulo se presentan los anexos.

1.1. Planteamiento del problema

El ser humano, ya desde tiempos prehistóricos, centró su atención en la búsqueda de la justicia en las diversas y cada una de las actividades que desarrolló a lo largo de su vida (Arones y Grados, 2020; Gonzales, 2020; Talavera, 2017; Zavala et al., 2020). No se tiene mayores

evidencias de una sistematización de la justicia hasta el siglo cuarto antes de Cristo, con los postulados de Platón y Aristóteles.

En la actualidad, coexisten distintos modelos teóricos enfocados desde una perspectiva social y están orientados a conceptualizar la justicia (Ahumada, 2021); entre dichos modelos está la teoría *de la equidad*, propuesta por Adams (1965) la cual afirma que los colaboradores buscan sostener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ello, contra las entradas percibidas y lo que perciben en los resultados de los demás.

Asimismo, basadas en la sistematización social, se tiene la teoría de la *equidad del intercambio social*, propuesta por Homans (1958) la cual postula que todas las relaciones que se dan entre las personas se basa en el análisis de coste-beneficio en función a las alternativas distintas a la propia; *expectativas del intercambio social*, propuesta por Blau (1964; citado por Moyano y Rodríguez, 2019) cuyo postulado señala que “las acciones voluntarias de los individuos que obedecen a los resultados que se espera que proporcionen y que, por término general, proporcionan”.

Del mismo modo, basadas en los sistemas y procedimientos, se tiene a la teoría de las *normas de distribución múltiple*, propuesta por Leventhal (1976), postula que Las personas de rango superior, que son los superiores del asignador, pueden influir fuertemente en sus decisiones, y también los receptores que están subordinados a él o ella, *equidad en los procedimientos de disputas*, propuesta por Thibaut & Walker (1978) que se basa en idea de equidad en los procesos que resuelven disputas y asignan recursos; y, finalmente, la teoría *del trato interpersonal*, propuesta por Bies & Moag (1986), la cual postula que juicios de imparcialidad procesal explican la oportunidad de voz, justificación de la toma de decisiones y sinceridad en la toma de decisiones.

Dichas teorías, brindan determinadas explicaciones sobre la justicia organizacional desde un enfoque de construcción social. Un año después de los postulados de la teoría del trato interpersonal (Bies, 1987), es acuñado el término *justicia organizacional* por Greenberg (1987), cuyo modelo es explicado por la percepción que tiene los colaboradores de una determinada organización, sobre lo que es o no justo en un entorno laboral organizado. A partir de entonces, fueron saliendo diversas teorías que explicaban los fenómenos vinculados con la percepción de justicia o impartición de ella.

Quince años después de haberse acuñado por primera vez el término de *justicia organizacional*, Colquitt (2001), publica un modelo factorial explicado por cuatro dimensiones; la primera aborda situaciones relacionadas con la justicia distributiva, que se enfoca precisamente en el contenido producto de una acción distributiva; la segunda dimensión gira entorno a la justicia procedimental, que se centra en los canales o modalidades que se emplea para ejecutar las distribuciones; una tercera dimensión está vinculada con la justicia interpersonal, que está en función a la perfección y sensación del trato que reciben por parte de las personas de decisión, considerando aspectos de respeto y dignidad humana; finalmente, la cuarta dimensión, está vinculada a situaciones de justicia informacional, que no es sino las debidas explicaciones sobre las razones que llevó a un directivo o persona de decisión de una organización a tomar una determinada elección que afecta de una u otra manera a los colaboradores de la organización.

De acuerdo al modelo de Colquitt (2001), se han llevado a cabo numerosos estudios cuyos hallazgos tienen una gran relevancia para las organizaciones, debido a que se encuentra mayormente orientado a las actitudes y conductas que se originan sobre la base de la percepción de la justicia organizacional; es decir, estas actitudes y conductas (este último, en su conjunto sistemático forma un determinado comportamiento) dependen de manera notable por los juicios valorativos que son producto de las interrelaciones y de su entorno en el cual desempeña

sus labores. Por lo tanto, de acuerdo a la teoría planteada por este autor, si estas valoraciones son positivas, la probabilidad de que los colaboradores estén más cómodos y a gusto en su lugar de trabajo y específicamente con el trabajo que realizan.

Sobre la base de lo mencionado en el párrafo anterior, es preciso señalar que la justicia organizacional está vinculada de manera directa e inversa diversas variables que representan influencia significativa en las conductas y actitudes (Ahumada, 2021; Moyano y Rodríguez, 2019; Rojas, 2018a); por mencionar una de las tendencias halladas como un patrón general a nivel mundial es que la percepción de una justicia organizacional positiva tiende a asociarse de manera inversa con las intenciones de abandono (Loi et al., 2009), síndrome de quemado (van Dierendonck et al., 2001), tensión psicológica (Francis y Barling, 2005), entre otras; por otro lado, las tendencias halladas en las que la justicia organizacional se relaciona de manera directa, fue con la satisfacción con el trabajo, confianza organizacional y el apoyo que una determinada organización le brinda a sus colaboradores (DeConinck, 2010; Moorman, 1991), además de con el vínculo psicológico que una persona tiene con las funciones que desempeña (engagement) (Moliner et al., 2008).

Desde una perspectiva conceptual, existen autores que señalan que la justicia organizacional se relaciona de forma significativa con un fenómeno que recientemente han prestado atención los investigadores (Ahumada, 2021; Moyano y Rodríguez, 2019; Rojas, 2018a); es definida como las conductas de los colaboradores que van más allá de lo que corresponde a las funciones formales que demanda el puesto, por lo que no están dentro de las categorías remunerativas, que sin lugar a dudas favorece al logro de los objetivos de la organización; este conjunto de conductas fue denominada como el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) (D. Organ et al., 2006)

Como complemento del buen desempeño de las funciones formales establecidas para un determinado puesto, aparece el CCO, que, como ya se dijo antes, es un conjunto de conductas que aportan al cumplimiento de los objetivos de la organización, estas no están dentro de las categorías remunerativas (Arones y Grados, 2020; Gonzales, 2020); se caracteriza por ser uno de los comportamientos organizacionales que se dan de manera individual de carácter discrecional (D. Organ, 1988; D. Organ et al., 2006). Resulta importante señalar que el CCO tiene como función primordial, favorecer el ambiente social en el cual se ejecutan las funciones de las tareas (Rodríguez, Salanova, et al., 2014).

1.2. Descripción del problema

La Organización Mundial de la Salud, hace mención al mantenimiento sostenible del respeto y cumplimiento efectivo de las normativas internacionales del trabajo además de las legislaciones laborales de cada una de las naciones; esto con la finalidad de disminuir la distancia que hay entre el derecho como expectativas y la realidad del contexto en el cual se desarrolla en un marco laboral (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017; Queirolo, 2020); para lograr este cometido, resulta necesario hacer frente a los sistemas de modernización y el fortalecimiento de los procesos administrativos como mecanismo de la justicia organizacional (Ciudad, 2011).

En la mayoría de los países de Latinoamérica, la administración de justicia organizacional carece de mecanismos modernos además de fortalecimiento para que esté orientado más a formar parte de un sistema democrático en las relaciones verticales y horizontales en un contexto laboral; asimismo, el 85% de las organizacionales latinoamericanas muestran debilidades en cuanto a la percepción de la justicia por parte de sus colaboradores (Ahumada, 2021); esto debido a que la tendencia comportamental de las organizaciones no

siempre ha dado garantías de respetar plenamente los derechos fundamentales de los trabajadores (actualmente denominados colaboradores), tales como el derecho a la libertad sindical, negociación colectiva, no discriminación sindical y/o género, hostigamiento psicológico en el trabajo, acoso moral y/o sexual, protección a la vida privada del colaborador, libertad de opinión, la retribución económica acorde al esfuerzo o representatividad del puesto, entre otros aspectos que engloba la percepción de justicia organizacional.

La justicia organizacional, estudiada como constructo que corresponde a una variable predictiva, ha sido estudiada en Francia, donde señalan que la comunicación, relaciones interpersonales y la sistematización de recursos, tienen implicancias explicativas de otros fenómenos propios del comportamiento organizacional, siendo una de las más básicas, la motivación laboral, y es mencionada porque es el principio elemental o, llamado también, desencadenante de otros comportamientos organizacionales vinculados al desempeño en el trabajo, como el Comportamiento de Ciudadanía Organizativa (CCO, en adelante) (Ahumada, 2021; Moyano y Rodríguez, 2019; Rodríguez et al., 2015a; Rojas, 2018a).

La problemática tangible al respecto puede verse reflejado en los resultados de una encuestadora, la cual señala que, en Latinoamérica, la quinta parte de los colaboradores (20%) de diversas empresas, señalan haber sido víctima de discriminación en aspectos vinculados al puesto o las actividades que éste demanda; asimismo, uno de cada diez colaboradores (11%) el de los colaboradores ha manifestado percibir que en su ambiente laboral se han sentido acosados por los superiores o personal que están en su mismo nivel (Krieger et al., 2020).

Específicamente, la percepción de la justicia procedente de las interacciones, no solo es explicada por la calidad del trato sino también posee un componente distributivo, debido a que hay correlación positiva entre la percepción de justicia y la percepción de que el trato es igual para todos. Un dato importante radica en el nivel socioeconómico, mientras el 73% de los

trabajadores y trabajadoras de clase alta perciben que las personas de su clase son tratadas con respeto en el trabajo, solamente el 34% de las personas de clase baja percibe lo mismo (Jehanzeb y Mohanty, 2020).

En términos globales, la percepción de la justicia por parte de los colaboradores de una empresa u organización no lucrativa, va a definir la relación individual y colectiva, no solo con otras personas, sino también en relación a la propia organización y/o su actividad funcional propia del puesto; condicionando a decrementar otros comportamientos positivos, como es el CCO, que es un componente deseable, y cómo no, anhelado por los empleadores de una organización, por lo que debe ser fomentado por estos; ya que a conveniencia suya, estos comportamientos desarrollan y fortalecen el clima organizacional (Baykal, 2019; Byung et al., 2018; Rebello et al., 2018).

La problemática tangible es que, en nuestro medio, un aspecto que permite conocer el comportamiento de CCO en las organizacionales peruanas, es que 81% de los colaboradores de las organizaciones peruanas, considera que trabajar en un ambiente interaccional saludable es altamente importante, a tal punto de que el 86% estaría dispuesto a renunciar a su trabajo si es que los índices de malestar respecto al clima organizacional fuese negativo (Andina, 2019).

Un adecuado Desempeño Contextual, que es otra forma de denominar al CCO en un ámbito empresarial peruano, se puede ver afectado por indicadores como ignorar sus opiniones, sugerencias, ideas o soluciones (70%); o casi la mitad de los peruanos no percibe reconocimiento a pesar de sus logros; esto, específicamente se refleja en el 36% que considera que su trabajo no es apreciado por sus jefes, a pesar de los clientes muestran satisfacción y gratitud (Andina, 2019).

A pesar de que hoy en día ya es notable la incorporación de una gran cantidad de mujeres en el ámbito laboral, por lo general, aún se percibe diferencias marcadas en los tratos

y distribución de la justicia y por ende, variaciones respecto a los CCO (Arriagada, 1990). A pesar de que el 57% del total de egresados de las universidades son mujeres, estas son remuneradas por debajo del promedio nacional. No menos preocupante resulta el hecho que el 57% de mujeres que trabajan se encuentran en situación de subempleo, manifestó el Defensor del Pueblo (Defensoría del pueblo, 2018).

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo se relaciona la justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizativa en los colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima, 2021?

1.3.2. Problemas específicos

- A. ¿Cómo se relaciona la justicia organizacional y las dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizativa (Altruismo, Concienciación, Deportividad, Cortesía, Virtud cívica)?
- B. ¿Cómo se relaciona el comportamiento de ciudadanía organizativa y las dimensiones de justicia organizacional (Distributiva, Procedimental, Interpersonal, Informativa)?
- C. ¿Cómo se presenta la justicia organizacional que perciben los colaboradores?
- D. ¿Cómo se presenta el comportamiento de ciudadanía organizativa que presentan los colaboradores?
- E. ¿Cómo se diferencia la percepción sobre justicia organizacional según el sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo de los colaboradores?
- F. ¿Cómo se diferencia el comportamiento de ciudadanía organizativa según el sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo de los colaboradores?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Internacional

Asibur y Niamul (2022), llevó a cabo en la India una investigación, en la cual, uno de los objetivos centrales estuvo enfocado en conocer cómo es que la justicia organizacional se relaciona con el comportamiento cívico organizacional en trabajadores de diez organizaciones universitarias. Se trató de un estudio efectuado según la estrategia cuantitativa, de tipo asociativa – correlacional con variables latentes con una sola aplicación de las herramientas de medición. Participaron 121; evaluados con reactivos de las escalas de justicia organizacional propuestas por Niehoff y Moorman (1993) y Colquitt et al. (2001) y para la Escala de Comportamiento Cívico Organizacional de Lee y Allen (2002; citados por los autores del estudio en mención). El comportamiento cívico organizacional no se correlacionó de manera significativa con la justicia distributiva ($r=.190$; $p>.05$), pero sí lo hizo y de forma directa con: justicia distributiva ($r=.478$; $p<.05$), Justicia informacional ($r=.312$; $p<.05$) y justicia interpersonal ($r=.354$; $p<.05$).

Jehanzeb y Mohanty (2020), ejecutó una investigación en la India en la cual, uno de sus objetivos medulares estuvo centrado en conocer cómo se relaciona la justicia organizacional y el comportamiento cívico organizacional. Se trató de un estudio efectuado según la estrategia cuantitativa, de tipo asociativa – correlacional con variables latentes con una sola aplicación de las herramientas de medición. Participaron 379 empleados, evaluados con la escala de justicia organizativa de Beugre (1998; citado por el autor del estudio en mención) y la Escala de Comportamiento Organizativo (por sus siglas en inglés) de Podsakoff et al. (1990; citado por el autor del estudio en mención). Los resultados pusieron en manifiesto que las dos variables estudiadas se correlacionaban de manera significativa y directa ($r=.578$; $r^2=.33$); lo

cual refiere que cuanto mejor es la justicia organizacional, mayores son las evidencias del comportamiento cívico organizacional.

Farid et al. (2019) hizo un estudio en Pakistán en el que uno de sus objetivos importantes radicó en conocer la relación entre la justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizativa. Se trató de un estudio efectuado según la estrategia cuantitativa, de tipo asociativa – correlacional con variables latentes con una sola aplicación de las herramientas de medición. Participaron 350 trabajadores evaluados con la escala de Justicia Organizacional de Niehoff et al. (1993; citado por los autores de la investigación en mención) y la Escala del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional de Lee y Allen (2022; citado por los autores del estudio en mención). Los resultados mostraron que la justicia distributiva se correlacionó de manera significativa y directa con el comportamiento de ciudadanía organizacional ($r=.344$; $p<.05$; $r^2=.12$), no así la justicia procedimental ya que no se halló correlación significativa ($r=.302$; $p>.05$).

Fuad y Palupiningdyah (2021), efectuaron en Indonesia un estudio donde uno de los objetivos medulares fue conocer la forma en que la justicia organizacional se relaciona con el comportamiento de ciudadanía organizacional en empleados de una entidad comercial. Se trató de un estudio efectuado según la estrategia cuantitativa, de tipo asociativa – correlacional con variables latentes y con una sola aplicación de las herramientas de medición. Participaron 92 trabajadores, evaluados con herramientas adaptadas de las propuestas por Niehoff y Moorman (1993). Los resultados mostraron que la justicia organizacional no se relaciona de manera significativa con el comportamiento de ciudadanía organizacional ($p>.05$).

Rubio (2018), ejecutó un estudio en Armenia, en el que estudia la relación entre la justicia organizacional el engagement en los miembros de una organización educativa superior en el estado de Quindío; uno de sus objetivos centrales del estudio fue conocer el

comportamiento de la variable correspondiente a la percepción sobre la justicia organizacional. Fue una investigación cuantitativa, de alcance descriptivo - correlacional en el que participaron 83 sujetos, evaluados con Escala de Justicia Organizacional (EJO) de Niehoff y Moorman (1993), versión validada por Patlán Flores, Martínez y Hernández (2014) compuesta por 18 ítems distribuidos en tres factores: justicia distributiva, de procedimientos e interaccional. Encontró, en Justicia Distributiva, que el 49,4% puntuó Alto, el 22,9% puntuó Medio y el 20,5% puntuó Muy Alto; respecto a la justicia procedimental, encontró que el 44,6 % puntuó Muy Alto y el 37,3 % puntuó Alto; respecto a la justicia interaccional, encontró que el 51,8% puntuó Muy Alto y el 37,3% puntuó Alto.

1.4.2. Nacional

Díaz (2021) hizo un estudio en Lima con el fin de conocer cómo es que la justicia organizacional se relaciona con el comportamiento de ciudadanía organizacional en colaboradores de la SUTRAN. Se trató de un estudio efectuado según la estrategia cuantitativa, de tipo asociativa – correlacional con variables latentes y con una sola aplicación de las herramientas de medición. Participaron 292 trabajadores evaluados con una escala de justicia organizacional de Querevalú (2019; citado por el autor de la investigación en mención) y la escala de ciudadanía organizacional de Rodríguez et al. (2019; citados por el autor de la investigación en mención). Las variables evidenciaros estar significativamente correlacionadas denotando una pendiente positiva, es decir, una correlación positiva ($\rho=.883$; $p<.05$); lo mismo aconteció entre la ciudadanía organizacional y las dimensiones: Justicia distributiva ($\rho=.956$; $p<.05$); justicia procedimental ($\rho=.907$; $p<.05$), justicia interpersonal ($\rho=.894$; $p<.05$) y la justicia informativa ($\rho=.941$; $p<.05$).

Tupayachi (2021) hizo una investigación interregional en Perú con el objetivo de conocer la relación entre la justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Se trató de un estudio efectuado según la estrategia cuantitativa, de tipo asociativa – correlacional con variables latentes y con una sola aplicación de las herramientas de medición. Participaron 211 trabajadores evaluados con la escala Justicia Organizacional de Colquitt (2001) y Organizational Citizenship Behavior - Checklist (OCB-C). Los resultados evidenciaron que el comportamiento de ciudadanía organizacional no se relacionó significativamente con la justicia organizacional general ni con ninguna de sus dimensiones ($p > .05$).

Cueva y Piedra (2021) hizo una investigación en Chiclayo con el fin de conocer cómo la justicia organizacional se relaciona con la ciudadanía organizacional. Se trató de un estudio efectuado según la estrategia cuantitativa, de tipo asociativa – correlacional con variables latentes y con una sola aplicación de las herramientas de medición. Participaron 120 trabajadores evaluados con la Escala de justicia organizacional de Colquitt y el Cuestionario de ciudadanía organizacional de (Martínez, 2017; citado por los autores de la investigación en mención). Los resultados muestran que todas las dimensiones de justicia organizacional se correlacionan de manera significativa con las dimensiones de ciudadanía organizacional ($\rho > 0$; $p < .05$; a excepción de la dimensión deportividad que no se correlaciona con la justicia procedimental: $p > .05$).

Neicer (2018), hace un estudio en Lima, donde uno de sus objetivos centrales fue describir la percepción de la justicia organizacional en el personal del programa nacional Innovate Perú. Se trató de una investigación cuantitativa de alcance descriptivo con diseño no experimental de corte transversal. Fue llevado a cabo en 87 colaboradores quienes fueron evaluados con la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt. Los resultados más importantes para los fines de la presente investigación, señalan que, en general, cerca de la mitad de los

trabajadores perciben a una justicia organizacional mala (47.4%), la otra mitad, en nivel medio (48.7%); con respecto a la justicia distributiva, el 44% la percibe en nivel regular, el 35.9% la ve como buena y el 19.2% la ve como mala; con respecto a la justicia procedimental, el 85.9% la percibió como mala y el resto como regular; con respecto a la justicia interpersonal, la mitad la percibe como mala y el resto como regular; finalmente, la justicia informativa, es vista como mala por el 44.9%, el 46.2% la percibe como regular, solo uno de cada diez, lo percibe como buena.

Cochachin (2018), hizo un estudio en el distrito de Jesús María de Lima, cuyo objetivo central fue determinar la relación entre las conductas de ciudadanía organizacional y el comportamiento organizacional en el personal de la dirección de administración y finanzas de una institución tributaria de Lima. Fue una investigación cuantitativa de alcance correlacional descriptiva en el que participaron 120 personas evaluados con la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC) y el Cuestionario de comportamiento organizacional. Los resultados muestran que existe una correlación altamente significativa que se da de manera directa a nivel fuerte (.702**). La mitad de los evaluados percibe una justicia organizacional en nivel bajo, el 39.2% la percibe en nivel medio y solo el 12.5%, en nivel alto; con respecto al comportamiento organizacional, el 59.2% presenta un nivel regular, mientras el 35.0% tiene un comportamiento organizacional inadecuado y sólo el 5.8% lo presenta en nivel alto.

Mas (2018), hizo un estudio en Lima, donde uno de sus objetivos medulares fue conocer cómo se comporta la variable CCO en el personal de la dirección de administración y finanzas de una institución tributaria de Lima. Fue cuantitativo, con alcance descriptivo, no experimental de corte transversal. Participaron 170 colaboradores siendo evaluados con la Escala de conductas de ciudadanía organizacional de Podsakoff y colaboradores. Encontraron que el 78.8% tiene CCO en nivel alto, el resto, en nivel regular.

1.5. Justificación de la investigación

Desde una perspectiva teórica, la investigación se justifica debido a que los constructos teóricos empelados para medir los fenómenos psicológicos presentes en esta investigación vienen siendo validados mediante diversos estudios realizados a lo largo del tiempo; además de haber vínculo conceptual entre la percepción de justicia y el CCO en un determinado contexto. El constructo que explica la percepción de justicia organizacional, fue postulado por Moorman (1991) señalado la justicia distributiva y procedimental; modelo que fue sometido diversos análisis estructurales yendo descubriéndose con el tiempo nuevas dimensiones, tales como el que propuso Donovan, Drasgow y Munson (1998; citado por Guevara, 2016) quienes pusieron en manifestó la justicia interpersonal; dos años más tarde, Schminke, Ambrose, & Cropanzano (2000), define estructuralmente a la internacionalidad como parte del constructo de justicia organizacional. Todos estos estudios mostraron claras implicancias con los comportamientos propios de un ambiente saludable, que teóricamente se explica por la presencia de CCO, cuyo contrato fue propuesto por Organ (1988).

Desde una perspectiva práctica, la investigación reflejará una realidad procedente de un contexto organizacional peruano, mediante información que contiene datos duros de la medición de cómo perciben los colaboradores a la justicia organizacional y qué comportamientos de ciudadanía organizativa presentan; teniendo claro esto, brinda las herramientas necesarias a los profesionales pertinentes a tomar decisiones asertivas de promoción, prevención, asistencias y de rehabilitación organizacional.

Desde una perspectiva social, el desarrollo económico social de un país, es el reflejo macro de las organizaciones que se encuentran dentro de este. La investigación, aportará información que permitirá precisar el comportamiento de las variables centrales, tanto de manera individual como de la relación de ambas, lo cual dará paso a identificar las situaciones

que denotan dificultad o que representan riesgo al equilibrio u armonía de la dosis necesaria que de una resultante positiva para la organización y sus miembros.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación aportará un dato más a las futuras investigaciones, dando un escenario de contraste entre lo que se pueda hallar en el presente estudio y lo que otros investigadores hallen en otros contextos organizacionales peruanos.

1.6. Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones de la investigación radica en la muestra a estudiarse, debido a que la unidad de estudio (colaboradores de la organización) pertenece a una organización de carácter privado, por lo que sólo puede ser estimado a organizaciones privadas. Otra de las limitaciones que presenta el estudio está vinculada a la notable ausencia de estudios previos que relacionen las dos variables, lo cual no permitirá un contraste de resultados con los hallazgos de otros autores en el apartado de discusión de resultados. Cada limitación mencionada corresponde a la clasificación de Martínez (2017).

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la relación entre justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizativa en colaboradores de una empresa sin fines de lucro, Lima, 202.

1.7.2. Objetivos específicos

- O1) Determinar la relación entre la justicia organizacional y las dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizativa.
- O2) Determinar la relación entre el comportamiento de ciudadanía organizativa y las dimensiones de justicia organizacional.
- O3) Describir los niveles de justicia organizacional, en general y por dimensiones, que perciben los colaboradores.
- O4) Describir los niveles de comportamiento de ciudadanía organizativa, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores.
- O5) Comparar la percepción sobre justicia organizacional según el sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo de los colaboradores.
- O6) Comparar el comportamiento de ciudadanía organizativa según el sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo de los colaboradores.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

La justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizativa se relacionan de forma significativa con una correlación directa.

1.8.2. Hipótesis específicas

- H1) Existe relación, a modo de correlación directa y significativa, entre la justicia organizacional y las dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizativa

- H2) Existe relación, a modo de correlación directa y significativa, entre el comportamiento de ciudadanía organizativa y las dimensiones de justicia organizacional.
- H3) El nivel bajo de justicia organizacional, se percibe con mayor predominio, en general y por dimensiones.
- H4) El nivel bajo de comportamiento de ciudadanía organizativa, se percibe con mayor predominio, en general y por dimensiones.
- H5) Los hombres, los que llevan de 10 años a más de servicio, y los que trabajan en el área de mantenimiento, presentan mayores índices de justicia organizacional.
- H6) Los hombres, los que llevan de 10 años a más de servicio, y los que trabajan en el área de mantenimiento, perciben mayores índices de comportamiento de ciudadanía organizativa.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Justicia organizacional

La justicia organizacional es definida por Omar (2006) citado por Patlán et. al (2014) como las percepciones que los trabajadores tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional es que si los empleados creen que están siendo justamente tratados propiciarán que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y hacia la misma organización; en cambio, si consideran que están siendo injustamente tratados, tal percepción terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (De Boer, et. al, 2002), que se traducirán en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Wayne, et al, 2002).

Greenberg (1993) propuso una taxonomía bidimensional, en la que en la primera dimensión define las categorías de justicia distributiva y procedimental y la segunda dimensión por los componentes sociales asociados con las distribuciones y los procedimientos. De esta forma, la justicia interaccional quedo dividida en justicia interpersonal (referida al tratamiento entre los que toman las decisiones distributivas y los destinatarios de las mismas) y justicia informacional (referida al grado en que las personas perciben que están recibiendo la adecuada y necesaria información para la realización eficiente de sus tareas).

Para Moorman (1991) la justicia organizacional consiste en la percepción que tienen los trabajadores respecto lo que es o no justo en la organización, la cual incluye tres aspectos: distributiva, de procedimientos e interaccional.

2.1.1. Justicia distributiva

Greenberg (1993) define la justicia distributiva como la percepción de justicia sobre los recursos recibidos en las organizaciones, así las personas que trabajan pueden experimentar una sensación de injusticia cuando sienten que no son tratados con equidad. Para Moorman (1991) la justicia distributiva es percibida respecto a diferentes aspectos del trabajo: nivel de salario, horario de trabajo, carga de trabajo y asignación de responsabilidades.

Para Messick y Cook (1983) citado por Arboleda (2009) la justicia distributiva se relaciona con la percepción de un resultado justo teniendo en cuenta la inversión inicial. El concepto surge en la década de los cincuentas cuando los empleados manifestaron su preocupación por la distribución salarial y se define como costo y esfuerzo que toma solucionar un problema o como el cálculo de los beneficios recibidos dado el costo del servicio/producto ó como el trato igualitario a los consumidores (Maxham y Netemeyer, 2002, McCollough, 2000).

2.1.2. Justicia de procedimientos o procedimental

Greenberg (1993) define la justicia procedimental como la imparcialidad de los medios por los cuales se toma una decisión de asignación de recursos. De acuerdo con Leventhal, Karuza y Fry (1980) los procedimientos son susceptibles de ser considerados justos

si se ajustan a seis elementos: deben ser coherentes, libres de prejuicios, precisos, corregibles, deben representar a todos los problemas y deben prevalecer sobre la base de las normas éticas.

Para Moorman (1991) la justicia procedimental es definida como el grado en el cual se toman las decisiones en el trabajo e incluyen mecanismos que aseguren la obtención adecuada de información, la posibilidad de expresión del trabajador y la existencia de procesos de retroalimentación.

Leventhalet. al. (1980) determina que para que en una organización los procedimientos sean percibidos como justos se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- A. Han de aplicarse en las mismas condiciones a todas las personas y en cualquier momento;
- B. Deben estar libres de sesgos;
- C. La información que se utiliza en la adopción de las decisiones ha de ser válida y confiable
- D. Han de existir procedimientos para detectar y corregir actuaciones sesgadas
- E. Deben ajustarse a los estándares de ética y moralidad que prevalecen en la organización.
- F. Se deben tomar en consideración las opiniones de los grupos que pudieran resultar afectados por las decisiones.

De acuerdo con Arboleda (2009) la percepción de justicia que los individuos tienen acerca de las políticas y procedimientos que los empleados siguen durante la prestación de un servicio se conoce como justicia procedimental. Así los procesos son justos cuando se definen de manera imparcial y consistente, comunicando además que la organización tiene procesos estandarizados para destinar recursos y salarios a los empleados. Por lo que es un concepto complementario a la justicia distributiva.

2.1.3. Justicia interaccional

La justicia interaccional se ha encontrado para ser una variable importante en la comprensión de una variedad de actitudes de los trabajadores y los comportamientos en respuesta a los despidos, las decisiones presupuestarias, las decisiones de compra, las tácticas de negociación, las prácticas empresariales de contratación (Bies y Moag 1986), las prácticas de servicio al cliente, las prácticas de explotación de mercado. Además, la justicia interaccional ha sido una variable importante para la comprensión del comportamiento organizacional (Moorman, 1991), la confianza en la gestión y el compromiso organizacional y el comportamiento del consumidor.

Bies y Moag (1986) denominan justicia interaccional cuando los procedimientos son implementados y se producen con diferentes niveles de calidad, que se refleja en el grado en que las personas reciben un trato amable, digno y respetuoso por parte de los directivos de la organización.

Moorman (1991) define la justicia interaccional como el grado en el cual los empleados sienten que sus necesidades son consideradas y que existen explicaciones adecuadas para la toma de decisiones.

La percepción de ser tratado en la organización por los directivos de forma justa genera en los trabajadores formas de comportamiento que favorecen o limitan su interés a aportar un mayor o menor esfuerzo, a sentirse satisfechos o insatisfechos, a valorar positiva o negativamente a sus directivos, a alcanzar mayor o menor compromiso organizacional o a ser más o menos vulnerables al estrés Greenberg (1993).

En opinión de Arboleda (2009) la justicia interaccional inicialmente fue parte de la justicia procedimental al evaluar si las personas tenían un trato amigable, pero en los años ochenta el concepto recibió más atención al medir la calidad de la relación interpersonal y la

define como la intención de ayudar, comunicar lo que es apropiado y esforzarse por resolver problemas.

2.2. Comportamiento de ciudadanía organizativa

En la definición desarrollada por Organ (1988), se distinguen las características fundamentales del Comportamiento Organizacional Ciudadano. La primera de ellas se refiere a la discrecionalidad, lo cual significa que este comportamiento no es exigible de manera formal como parte de la descripción del cargo, por lo cual se la conoce como extra-rol. Se trata de una opción personal que el empleado puede desarrollar o no.

La segunda característica se refiere a que no es directa o formalmente recompensada por parte de la organización, es decir, no se establece de manera legal o contractual, aunque pudiese representar beneficios no tangibles al trabajador, como mayores perspectivas de ascenso o incremento salarial. Como tercera característica, es necesario que la conducta en su conjunto a lo largo del tiempo contribuya a la efectividad organizacional y que los resultados sean consistentes en el tiempo.

Graham (1991) sugirió que existen tres indicativos del comportamiento organizacional ciudadano:

- A. Obediencia: predisposición de los empleados para aceptar y acatar las reglas de la organización, así como sus reglas y procedimientos
- B. Lealtad: representa la predisposición de los empleados de subordinar su interés personal en beneficios de la organización, promoverla y defenderla
- C. Participación: significa la predisposición de los empleados para involucrarse activamente en los aspectos de la vida organizacional.

2.2.1. Tipos de Comportamiento Organizacional Ciudadano

Dovidio, Piliavin, Schroeder y Penner (2006) distinguieron dos tipos de Comportamiento Organizacional Ciudadano en función del objetivo del comportamiento.

Estos tipos son:

- A. Comportamiento organizacional ciudadano dirigido a los individuos, el cual está dirigido específicamente a las personas que conforman la organización, por ejemplo: ayudar a un compañero de trabajo con una tarea específica o con un problema personal
- B. Comportamiento organizacional ciudadano dirigido a la organización, por ejemplo, el hacer esfuerzos adicionales para realizar un trabajo de excelencia, ofrecer ideas para mejorar los procesos e inclusive disentir de manera rigurosa y seria sobre algo que la organización esté haciendo mal.

2.2.2. Consecuencias del Comportamiento Organizacional Ciudadano

En términos generales las consecuencias del Comportamiento Organizacional Ciudadano se observan en el rendimiento de la organización. Borman y Motowidlo (1993), Organ (1997) entre otros, relacionaron el Comportamiento Organizacional Ciudadano con la productividad gerencial, eficiencia en el uso de los recursos, facilidad de coordinación entre los miembros del equipo y entre grupos de trabajo, capacidad de la organización para atraer y retener empleados eficientes y capacidad de adaptación de la organización a los cambios externos.

El comportamiento de los individuos es un factor crítico para el desempeño de las organizaciones, por esta razón, el estudio del Comportamiento Organizacional Ciudadano es importante porque este incide, según indicaron Podsakoff et al. (2000) en: (a) las evaluaciones

de desempeño gerencial y sus correspondientes recompensas, y (b) en el desarrollo y éxito de las organizaciones. Adicionalmente, esta característica es importante para el manejo del capital humano en las organizaciones y en consecuencia debe ser considerado en todas las etapas de gestión incluyendo análisis de puesto, reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación de desempeño, compensaciones y desarrollo de carrera (Motowidlo, 2000).

2.2.3. Factores que Explican el Comportamiento Organizacional Ciudadano

Organ (1997) también conceptúa cinco dimensiones del Comportamiento Organizacional Ciudadano, en el siguiente orden:

- A. Altruismo, definido como aquellos comportamientos espontáneos dirigidos a ayudar a otras personas con sus tareas o con algún problema relacionado con la empresa
- B. Concienciación, definida como el cumplimiento de las reglas y procedimientos de la organización
- C. Deportividad, que es la disposición de los empleados de tolerar condiciones desfavorables de trabajo sin quejarse
- D. Cortesía, definida como la actitud de tomar en cuenta las opiniones de los demás compañeros antes de tomar decisiones que les puedan afectar, y finalmente
- E. La virtud cívica entendida como aquellas acciones que dan cuenta de la participación e involucramiento del empleado en la vida de la organización.

2.1. Marco conceptual

- A. Justicia Organizacional: Se refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre lo que es justo o injusto dentro de la organización a la que pertenecen.
- B. Justicia Distributiva: Referido a la justo y/o correcto respecto a la asignación de bienes.

- C. Justicia Procedimental: Percepción de justicia en los procesos para resolver disputas o asignación de recursos.
- D. Justicia Interpersonal: Se refiere al trato de cortesía y respeto por parte de sus superiores.
- E. Justicia Informativa: Se centra en las explicaciones que se brinda a los trabajadores sobre las razones de la implementación de procedimientos o la distribución de recompensas.
- F. Comportamiento de ciudadanía organizacional: son conductas positivas que no forman parte de las funciones remuneradas, que aportan y orientan al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- G. Altruismo: incluye a aquellos comportamientos espontáneos dirigidos a ayudar a otras personas con sus tareas o con algún problema relacionado con la organización.
- H. Concienciación: conlleva asistir al trabajo y cumplir con las reglas y los procedimientos de la organización.
- I. Deportividad: implica la disposición de las personas a tolerar condiciones de trabajo indeseables sin quejarse de éstas.
- J. Cortesía: conlleva consultar con otras personas antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo.
- K. Virtud cívica: incluye todas aquellas acciones que indican que las personas participan, involucran y se preocupan por la vida de la organización.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de Investigación

El estudio se efectuó siguiendo los lineamientos del método hipotético deductivo, ya que se estudió la problemática partiendo desde aspectos generales hasta detallar evidencias específicas entorno a una hipótesis formulada al principio de la investigación, la cual, para su correspondiente contraste fue abordada desde el enfoque cuantitativo, dada la necesidad que demandó la medición de las variables latentes (general y dimensiones) como resultante de la sumatoria de valoraciones numéricas asignadas a fenómenos observables (ítems) (Reyes et al., 2019).

Ya que el fin central fue conocer cómo es que se relacionan dos fenómenos psicológicos, se trató de una investigación ejecutada bajo la estrategia asociativa sin el establecimiento de la causa y/o el efecto, donde se involucra dos variables latentes generales, presentes de manera natural en las unidades de análisis y que además, no fueron alteradas o manipuladas de forma deliberada, midiéndolas a través de una sola aplicación de las herramientas métricas (Ato et al., 2013).

Ya que, para conocer y entender la variabilidad de los fenómenos estudiados fue necesario hacerlo a través de la aplicación de dos modelos teóricos, se trató de una investigación aplicada, dada la aplicabilidad (valiendo la redundancia) de conocimientos garantizados por la ciencia de manera previa para estudiar la actual problemática, y obtener datos tangibles que sean insumo de posibles soluciones (Montero y León, 2005; Vargas, 2009).

3.2. Población y muestra

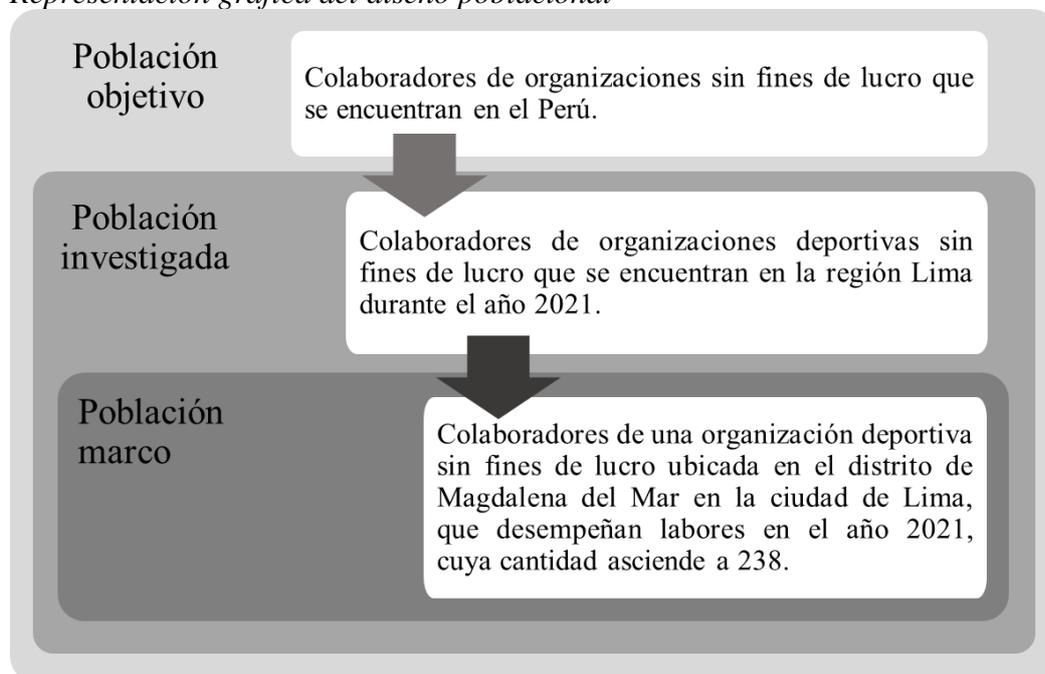
3.2.1. Población

El diseño poblacional fue determinado siguiendo lo sugerido por Pérez (2010, p. 8) quien basándose en la metodología deductiva estableció tres niveles de población, siendo la más general la *población objetivo*, la cual se caracteriza por la impermeabilidad para llegar a las unidades de análisis, evidenciando limitaciones y obstáculos como la inaccesibilidad; una vez delimitada y superando dichos obstáculos, aparece la *población investigada*, es sobre la cual se pretende generalizar y hacer inferencias pero aún sigue siendo muy extensa o presenta limitaciones menores que pueden significar un sesgo o un error no esperado en las inferencias; luego de una delimitación rigurosa se llega a la *población marco*, que representa al grupo de elementos de investigación de donde se determinará la cantidad mínima que se requiere para representar a la población investigada.

Para efectos prácticos de este trabajo de investigación, el diseño poblacional se da de la siguiente manera:

Figura 1

Representación gráfica del diseño poblacional



3.2.2. Muestra

Debido a que fue posible acceder a toda la población, se empleó un muestreo no probabilístico, los sujetos no tuvieron las mismas posibilidades de ser elegidos debido a que no existió dicha elección, siendo este de tipo censal (Hayes, 2008).

3.3. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Justicia organizacional	Percepciones que tienen los trabajadores con respecto a lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización en la que laboran (Colquit, 2001).	Es medida en base a 20 reactivos, estructurado en cuatro subescalas. La calificación va desde nunca =1, Casi Nunca =2, A Veces = 3, Casi Siempre =4 y Siempre =5. hasta siempre. (Colquit, 2001)	Distributiva	1,2,3,4	Hasta 70: bajo De 70 a 89: medio De 90 a más: alto
			Procedimental	5,6,7,8,9,10, 11	
			Interpersonal	12,13,14,15	
			Informativa	16,17,18,19, 20	
Comportamiento de ciudadanía organizativa	Conjunto de conductas discrecionales que forman un comportamiento organizacional individual que no está reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y que promueve el funcionamiento efectivo de la organización (D. Organ, 1988)	Será medido a través de quince reactivos, distribuidos de manera igualitaria en cinco grandes dimensiones tales como: Altruismo, Concientización, Virtud cívica, Deportividad y Cortesía; cada reactivo tiene seis anclajes de respuesta bajo el sistema Likert oscilantes de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (6).(Rodríguez, Sánchez, et al., 2014)	Altruismo	1, 2, 3	Hasta 78: bajo De 79 a 94: medio De 95 a más: alto
			Concientización	4, 5, 6	
			Virtud cívica	7, 8, 9	
			Deportividad	10, 11, 12	
			Cortesía	13, 14, 15	

3.4. Instrumentos

3.4.1. Variable 1: Justicia organizacional

3.4.1.1. Ficha técnica. Son las características principales de la herramienta de medición.

- A. *Nombre:* Escala de Justicia Organizacional (EJOC)
- B. *Autor:* Colquit, Jason A.
- C. *Año:* 2001
- D. *Procedencia:* Estados Unidos de América - Florida
- E. *Adaptación:* Rojas (2018)
- F. *Tipo de aplicación:* Individual y colectiva
- G. *Total de ítems:* 20 distribuidos en cuatro perspectivas de justicia.
- H. *Rango de aplicación:* de 18 a más
- I. *Calificación:* de 1 a 5 puntos por cada respuesta

3.4.1.2. Descripción. La finalidad del instrumento está centrada en medir y evaluar las percepciones de justicia que tienen los colaboradores frente a su contexto laboral. Está estructurada en cuatro dimensiones tales como la Justicia distributiva (4 ítems), Justicia procedimental (7 ítems), Justicia interpersonal (4 ítems) y Justicia informacional (5 ítems); los sistemas de respuesta están de acuerdo a los lineamientos de Likert con cinco alternativas en medida ordinal de acuerdo a la frecuencia que sucede cada premisa planteada. El instrumento está construido sobre el modelo teórico de Moorman (1991).

3.4.1.3. Propiedades psicométricas. Se trata de las dos propiedades psicométricas de esta herramienta de medición: las evidencias de validez y la confiabilidad.

A. Evidencias de Validez. El autor original del instrumento, Colquitt (2001), desarrolló diversos estudios a fin de determinar las evidencias de validez del instrumento que diseñó; entre sus principales hallazgos están los que proceden de comparación de cuatro modelos estructurales (De 1 factor, 2 factores, 3 factores y 4 factores). Sobre la estructura reportaron ajuste satisfactorio con mejores valores en el modelo de 4 factores: justicia procedimental, distributiva, informacional e interpersonal, en el estudio que realizaron considerando dos grupos: G1 = colaboradores de una entidad de educación superior ($\chi^2/g1 = 1.90$, RMSEA = .05, IFI = .92, CFI = .92) y G2 = colaboradores de una empresa privada ($\chi^2/g1 = 2.08$, RMSEA = .057, IFI = .94, CFI = .94). De igual manera en la relación con otros instrumentos demostró valores satisfactorios en el G1: escala de comportamiento de ayuda ($r > .19$, $p < .05$) y escala de estrés colectivo ($r > .12$, $p < .05$); y G2: la escala de comportamiento de ayuda ($r > .12$, $p < .05$) y con la escala de estrés colectivo ($r > .22$, $p < .05$). Finalmente, en la revisión de la confiabilidad

El instrumento fue adaptado a un contexto latinoamericano por Rodríguez, Martínez, & Sánchez (2015), quienes reportaron evidencias de validez en base a la estructura interna (CFI, NFI, IFI $> .90$; RMSEA $< .08$; cargas factoriales estandarizadas entre .51 y .93) satisfactorias.

La adaptación al contexto peruano fue dado por Rojas (2018), quien sometió el instrumento a diversos análisis a fin de determinar el modelo que mejor se adecue a una población peruana. Entre sus principales resultados se tiene que: Basándose en un modelo de 4 factores relacionados, se sometió la estructura del EJOE a confirmación, por medio del método de máxima verosimilitud. En una primera evaluación del modelo, los índices de ajuste obtenidos garantizaron que éste se ajusta a la propuesta del autor, por 5 de las medidas de ajuste revisadas (RSMEA = .072; SRMR=.04; CFI=.94; TLI=.93), entre ellas medidas de ajuste global y comparativo. A partir de ello se

identificó errores con indicadores que sugerían modificación; llegando a un segundo modelo en el que mejoró el ajuste ($\chi^2/g.l = 2.59$; RSMEA = .063; SRMR = .04; CFI = .96; TLI = .95). Demostrando de esta manera que el instrumento mide lo que pretende medir en una población peruana.

B. Confiabilidad. Colquitt (2001), determina la confiabilidad mediante el análisis de consistencia interna de instrumento mediante el cálculo del coeficiente alfa, reportando un grado aceptable de confiabilidad para las dimensiones: justicia procedimental ($\alpha = .93$), distributiva ($\alpha = .93$), informativa ($\alpha = .90$) e interpersonal ($\alpha = .92$). El mismo método empleó Rodríguez et al. (2015) cuando realizó la adaptación al contexto latinoamericano, donde el valor de alpha, reportado según dimensión fue: justicia procedimental, $\alpha = .88$; justicia distributiva, $\alpha = .93$; justicia interpersonal, $\alpha = .80$; justicia informativa, $\alpha = .94$. El autor que adaptó el instrumento al Perú, Rojas (2018), determinó la confiabilidad empleando el mismo método que los dos autores antes mencionados, sólo que calculó el coeficiente omega (cuya interpretación es la misma que el coeficiente alfa), reportando valores de .90 para la Justicia distributiva, .90 para la justicia procedimental, .87 para la Justicia interpersonal y .94 para la justicia informativa.

Para intereses de la presente investigación se demostró la confiabilidad tomando como insumos los datos del estudio piloto, calculándose los coeficientes Omega Ordinal, reportando valores desde .824 hasta .999, demostrándose de este modo una alta consistencia interna que refleja la confiabilidad del test (ver tabla 13 del anexo 4)

3.4.2. Variable 2: Comportamiento de ciudadanía organizativa

3.4.2.1. Ficha técnica. Son las principales características de esta herramienta de medición.

- A. *Nombre:* Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT).
- B. *Autor:* Organ Dennis W.
- C. *Año:* 1997
- D. *Procedencia:* Estados Unidos de América – Indiana
- E. *Adaptación:* Rodríguez, Sánchez, et al. (2014)
- F. *Tipo de aplicación:* Individual y colectiva
- G. *Total de ítems:* 15 ítems distribuidos en cinco dimensiones.
- H. *Rango de aplicación:* de 18 a más
- I. *Calificación:* de 1 a 6 puntos por cada respuesta

3.4.2.2. Descripción. La finalidad del instrumento es medir el comportamiento de ciudadanía organizacional, a partir de un conjunto de conductas discrecionales e individuales que forman parte del desempeño de los colaboradores pero que no están dentro de las categorías remunerativas, aportando al cumplimiento de objetivos organizacionales. Está estructurado por 15 reactivos, distribuidos equitativamente en cinco dimensiones (3 ítems cada una): Altruismo, Concienciación, Virtud cívica, Deportividad, Cortesía. Cada reactivo tiene un sistema de respuesta de acuerdo lo estipulado por Likert, oscilante desde totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (6). El instrumento fue construido sobre la base del modelo teórico de Organ (1988).

3.4.2.3. Propiedades psicométricas. Se trata de las dos propiedades psicométricas de esta herramienta de medición: las evidencias de validez y la confiabilidad.

A. Evidencias de validez. Sobre la base del modelo original, en un primer paso, Rodríguez, Sánchez, et al. (2014), pone a prueba el modelo base, obteniendo valoraciones que no mostraron un buen ajuste ($\chi^2 = 1064.23$ (275) $p \ll .001$, RMSEA = .09, CFI = .84, NFI = .79, IFI = .84, AIC = 1214.23, χ^2 corregido = 799.08 (275) $p \ll .001$, NFI corregido = .70, CFI corregido = .84) lo que sugería que la estructura factorial de la escala puede estar conformada por más de un factor. Como segundo paso, pusieron a prueba el modelo heurístico compuesto por las cinco dimensiones propuesta por Organ (1997); el análisis de validez confirmatoria señaló que el modelo mostraba mejor ajuste ($\chi^2 = 608.03$ (265) $p \ll .001$, RMSEA = .06, CFI = .93, NFI = .88, IFI = .93, AIC = 778.03, χ^2 corregido = 446.36 (265) $p \ll .001$, NFI corregido = .83, CFI corregido = .94, excepto por los valores NFI y NFI corregido que no alcanzaron el valor de .90) lo que dio paso a un segundo modelo de 15 reactivos, con un ajuste altamente significativo ($\chi^2 = 189.72$ (80) $p \ll .001$, RMSEA = .06, CFI = .96, NFI = .93, IFI = .96, AIC = 299.72, χ^2 corregido = 135.60 (80) $p \ll .001$, NFI corregido = .91, CFI corregido = .97).

B. Confiabilidad. Rodríguez, Sánchez, et al. (2014), determinó la confiabilidad del instrumento a través del método de consistencia interna, calculando el coeficiente de alfa cuyas valoraciones fueron de .81 para altruismo, .82 para concienciación, .78 para virtud cívica, .75 para deportividad y .85 para cortesía. Todos estos valores obtenidos denotan una alta confiabilidad de las dimensiones del instrumento.

Para intereses de la presente investigación se demostró la confiabilidad tomando como insumos los datos del estudio piloto, calculándose los coeficientes Omega Ordinal, reportando

valores desde .781 hasta .999, demostrándose de este modo una alta consistencia interna que refleja la confiabilidad del test (ver tabla 14 del anexo 4).

3.5. Procedimientos

La ejecución del plan de tesis inició con las coordinaciones previas con las autoridades de la organización para concretar los días y horas para la aplicación de las herramientas de medición, sin que altere el desempeño laboral. Se dejó claros los procedimientos enfatizando en la garantía de confidencialidad y anonimato de los participantes.

Llegado el día para la recolección de los datos, se tuvo a la mano dos documentos, el primero fue el consentimiento informado, en el cual se explicaba detalladamente cada uno de los pasos a seguir y la razón del estudio; una vez obtenida la firma de los participantes, se recepcionó material legal, guardándolo en un folder; inmediatamente se entregó el cuestionario brindándose las instrucciones correspondientes, enfatizando que no pongan su nombre ni marca alguna que pueda identificarlos e indicándoles que al terminar de llenar el cuestionario, doblar en cuatro la hoja e ingresarla en tres ánforas ubicadas en puntos estratégicos de la infraestructura que ofrecía la entidad.

Al término de la recolección de la información, se procedió a extraer los cuestionarios de dichas ánforas para pasar el primer control de calidad, el cual consistió en desdoblar el cuestionario y verificar que todos los ítems estén cumplimentados además de aparentar (en un primer momento) el debido llenado; es así que se separó aquellos donde se pudo evidenciar quiescencia o un llenado donde se pudo apreciar patrones como zigzags o a fines; es así que la información de los cuestionarios que pasaron este filtro fueron ingresados a un software estadístico de uso libre que toma como base el lenguaje R, denominado Jamovi (versión 1.8.2.).

En este software se procedió con el análisis de identificación de casos atípicos, reportando cero casos con esta característica, quedando así la base de datos lista para proceder con la ejecución de las técnicas estadísticas pertinentes para atender a los problemas de investigación.

3.6. Análisis de datos

Se empleó tanto la estadística descriptiva como la inferencial. Por un lado, se usó los procedimientos para el cálculo de las medidas de tendencia central y, la distribución de las variables cualitativas reportando la frecuencia y porcentaje de su ocurrencia, los cuales fueron presentados según las normas de la elaboración de tablas académicas e informe de resultados que sugiere la Asociación de psicólogos Americanos (APA).

Dentro de la estadística inferencial se utilizó un conjunto de pruebas que se pasa a detallar a continuación:

Los siguientes procedimientos de análisis y tratamiento estadístico de los datos estuvieron en función a la determinación de la bondad de ajuste a la normalidad de los datos; para este cometido, se usó la prueba de kolmogorov – Smirnov, cuyos reportes donde las valoraciones de probabilidad fueron mayores a .05, se consideró pruebas paramétricas para el contraste de hipótesis estadísticas; de lo contrario, se usó las pruebas no paramétricas.

En atención al objetivo general de la investigación, una de las variables generales no se ajustó a la curva normal, por lo que se procedió a ejecutar los análisis de correlación mediante el cálculo del coeficiente Rho de Spearman.

En atención a los objetivos específicos:

Los datos de las categorías que no se ajustaron a la distribución normal sugirieron el uso de pruebas no paramétricas como la U de Mann Whitney cuya finalidad es comparar las

puntuaciones medianas (en función a los rangos promedios) de sólo dos categorías correspondientes a una variable cualitativa; del mismo modo, los datos de las categorías que sí se ajustaron a dicha distribución de referencia sugirieron el uso de pruebas paramétricas como la t de student para muestras independientes a fin de comparar las puntuaciones medias de dos categorías independientes que pertenecen a una variable cualitativa (Análisis de comparación según el sexo de los colaboradores).

Por otro lado, los datos de las categorías que no se ajustaron a la distribución normal, y donde se pretendió comparar más de dos categorías correspondientes a una variable cualitativa, sugirió el uso de la prueba no paramétrica H de Kruskal Wallis (compara medianas); mientras en los casos donde los datos de las categorías sí se ajustaron a la curva normal, la prueba estadística usada fue el ANOVA de un factor (compara medias). Esto para los análisis de comparación según el tiempo de servicio (que fue recodificado en tres grupos: <5 años, 5 a 10 años, >10 años) y el área de trabajo (Administrativos, Deporte, Bar y restaurante, mantenimiento).

3.7. Consideraciones éticas

La investigación se desarrollará sobre un soporte de respeto tanto al marco legal, social y ambiental.

Legal porque se procederá con los permisos necesarios emitidos tanto por los participantes mediante la firma del consentimiento informado, como por la universidad y la institución en la cual se desarrollará el estudio, mediante la obtención de autorizaciones para el desarrollo de la investigación.

Social y ambiental, dado que se contempla los posibles efectos que puede tener la presente investigación en los colaboradores de la entidad donde se evaluará, teniendo en cuenta no alterar su productividad según sea los fines de la entidad.

Así mismo, en relación a la responsabilidad de medio, se procuró y seguirá procurando mínima generación de residuos sólidos a fin de minimizar los efectos nocivos que tengan un impacto desfavorable en el ambiente, por lo que, para la reproducción de los cuestionarios se empleó y empleará hojas recicladas y lápices de material biodegradable, asimismo, para la transferencia de archivos se empleó y empleará la banda ancha a fin de evitar el uso de aparatos como el USB.

IV. RESULTADOS

Tabla 1.

Análisis de bondad de ajuste a la distribución normal

Variables	Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov		
		K-S	gl	p
Justicia organizacional JO	JF1. Distributiva	.122	238	.085
	JF2. Procedimental	.167	238	.003
	JF3. Interpersonal	.196	238	<.001
	JF4. Informativa	.167	238	.003
	General	.119	238	.099
Comportamiento de ciudadanía organizativa CCO	CO1. Altruismo	.197	238	<.001
	CO1. Concientización	.212	238	<.001
	CO1. Virtud cívica	.148	238	.013
	CO1. Deportividad	.104	238	.200
	CO. Cortesía	.186	238	<.001
	General	.144	238	.018

Nota.- KS: prueba de ajuste a la curva normal; gl: grados de libertad; p: probabilidad basada en la significancia estadística

En general, la distribución correspondiente a la variable Justicia Organizacional se parece a la curva normal, lo mismo sucedió con su dimensión JF1 y con la dimensión CO 1 de la otra variable ($p > .05$; se acepta H0: distribución semejante a la normal; se rechaza H1: Distribución diferente a la normal); esto significa que el análisis de correlación de la JO y de la dimensión JF1 con la dimensión CC. En todos los otros casos las distribuciones no se llegaron a ajustar a la curva normal ($p < .05$; se rechaza H0: distribución semejante a la normal; se acepta H1: Distribución diferente a la normal).

Tabla 2.

Relación entre el Justicia organizacional y Comportamiento de ciudadanía organizativa en adolescentes (n=238)

		Comportamiento de ciudadanía organizativa	r^2	$1-\beta$
Justicia organizacional	Rho	.796	.633616	.9999999
	p	<.001		

*Nota.- *** Significancia a .001; r^2 Tamaño del efecto; $1-\beta$ Potencia estadística

El valor de probabilidad muestra que existe correlación muy significativa entre la justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizativa ($p \leq .001$; rechazo H_0 : variables no correladas; se acepta H_1 : Variables correladas); esta correlación se da de manera directa con nivel de asociación fuerte. Estos resultados pueden explicarse por un tamaño del efecto grande (63%), con una potencia estadística esperada ($1-\beta > .8$).

Tabla 3.

Relación, a modo de correlación, entre el Justicia organizacional y las dimensiones de Comportamiento de ciudadanía organizativa (n=238)

		Justicia organizacional	r^2	$1-\beta$
CF1. Altruismo	Rho	.610	.37	.9987484
	p	<.001		
CF1. Concientización	Rho	.714	.51	.9999855
	p	<.001		
CF1. Virtud cívica	Rho	.722	.52	.9999907
	p	<.001		
CF1. Deportividad	r	.623	.39	.9991994
	p	<.001		
CF1. Cortesía	Rho	.667	.44	.9998572
	p	<.001		

*Nota.- ** Significancia a .05; **** Significancia a .001; r^2 Tamaño del efecto; $1-\beta$ Potencia estadística

Las valoraciones de probabilidad muestran que la justicia organizacional y las dimensiones de Comportamiento de ciudadanía organizativa, se correlacionan de manera muy significativa ($p \leq .001$; rechazo H_0 : variables no correladas; se acepta H_1 : Variables correladas). Estos resultados se sustentan sobre la base de un tamaño del efecto grande con una potencia estadística esperada ($1-\beta > .8$).

Tabla 4.

Relación, a modo de correlación, entre el Justicia organizacional y las dimensiones de Comportamiento de ciudadanía organizativa (n=238)

		z (CCO)	r ²	1-β
JF1. Distributiva	Rho	.900	.81	1.0
	p	<.001		
JF2. Procedimental	Rho	.765	.59	.9999994
	p	<.001		
JF3. Interpersonal	Rho	.487	.24	.9701518
	p	.001		
JF4. Informativa	Rho	.479	.23	.9652188
	p	.001		

*Nota.- * Significancia a .05; ** Significancia a .001; r² Tamaño del efecto; 1-β Potencia estadística*

Las valoraciones de probabilidad señalan que el Comportamiento de ciudadanía organizativa y las dimensiones de justicia organizacional se correlacionan de manera muy significativa ($p \leq .001$; rechazo H0: variables no correladas; se acepta H1: Variables correladas). Los resultados donde se correlacionan la CCO con JF3 y JF4, se fundamentan en un tamaño del efecto mediano con una potencia estadística esperada ($1-\beta > .8$); por otra parte, los resultados entre la COO con JF1 y JF2 se fundamentan en un tamaño del efecto grande, también con una potencia estadística esperada ($1-\beta > .8$)

Tabla 5.

Niveles de justicia organizacional, en general y por dimensiones, que perciben los colaboradores (n=238)

		Bajo		Medio		Alto	
		f	%	f	%	f	%
Dimensiones	JO1: Distributiva	7	15.2	24	52.2	15	32.6
	JO2: Procedimental	11	23.9	22	47.8	13	28.3
	JO3: Interpersonal	7	15.2	22	47.8	17	37.0
	JO4: Informativa	16	34.8	18	39.1	12	26.1
Justicia organizacional en general		10	21.7	17	37.0	19	41.3

Nota.- f: hace mención a las frecuencias; %: hace mención a los porcentajes

De manera general, la quinta parte de los colaboradores perciben la justicia organizacional en nivel bajo (21.7%), una proporción similar perciben nivel bajo e justicia procedimental (23.9%) y, el mismo nivel de percepción se halla con respecto a la justicia informativa en la tercera parte de los colaboradores (34.8%).

Tabla 6.

Niveles de comportamiento de ciudadanía organizativa, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores (n=238)

		Bajo		Medio		Alto	
		f	%	f	%	f	%
Dimensiones	CO1: Altruismo	23	5.0	15	32.6	8	17.4
	CO2: Concientización	19	41.3	22	47.8	5	1.9
	CO3: Virtud cívica	22	47.8	19	41.3	5	1.9
	CO4: Deportividad	15	32.6	24	52.2	7	15.2
	CO5: Cortesía	19	41.3	11	23.9	16	34.8
Comportamiento cívico organizacional		15	32.6	23	5.0	8	17.4

Nota.- f: hace mención a las frecuencias; %: hace mención a los porcentajes

De manera general, la tercera parte de los evaluados muestran nivel bajo de Comportamiento cívico organizacional (32.6%); La mitad de los evaluados presentan niveles bajos en las dimensiones altruismo (50%) y virtud cívica (47.8%).

Tabla 7.

Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según el sexo de los colaboradores. (n=238)

	Categoría	Kolmogorov-Smirnov		Rango promedio	U de Mann Whitney	
		KS	p			
Dimensiones	Distributiva	Hombre	.912	.034	3.14	U=96.5; p<.001
		Mujer	.948	.313	15.60	<i>PS_{est.}</i> :.632 / 1-β=.91914
	Procedimental	Hombre	.916	.042	29.26	U=118.5; p=.001
		Mujer	.860	.006	16.64	<i>PS_{est.}</i> :.549 / 1-β=.98406
	Interpersonal	Hombre	.878	.006	27.86	U=153.5; p=.015
		Mujer	.885	.018	18.31	<i>PS_{est.}</i> :.415 / 1-β=.99275
	Informativa	Hombre	.837	.001	29.02	U=124.5; p=.002
		Mujer	.902	.038	16.93	<i>PS_{est.}</i> :.526 / 1-β=.99947
	Justicia organizacional	Hombre	.881	.007	3.58	U=85.5; p<.001
		Mujer	.909	.053	15.07	<i>PS_{est.}</i> :.674 / 1-β=.99999

Nota.- KS: Prueba de ajuste a la distribución normal; n: muestra; U: test estadístico no paramétrico; p: probabilidad; *PS_{est.}*: Tamaño del efecto

Las valoraciones de probabilidad muestran que las puntuaciones de justicia organizacional en general y de todas sus dimensiones, difieren de manera significativa según el sexo de los colaboradores ($p \leq .05$; se rechaza $H_0: Me_1 = Me_2$; se acepta $H_1: Me_1 \neq Me_2$).

Las mayores puntuaciones son presentadas por los hombres comparados con las mujeres. Tanto en general como en todas las dimensiones, estos resultados se sustentan sobre un tamaño del efecto mediano, a excepción de la dimensión Interpersonal (con tamaño del efecto pequeño); en todos los casos se halló una potencia estadística esperada ($1-\beta > .80$).

Tabla 8.

Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores. (n=238)

	Categoría	Kolmogorov-Smirnov		Media	Des.T.	Rango promedio	Prueba de comparación	
		KS	p					
Dimensiones	Distributiva	<5 años	.889	.053	15.56	3.24	F=2.949; p=.063 η^2 :.3429 / 1- β =.99998	
	JF1	5 a 10 años	.905	.061	12.79	3.26		
		>10 años	.911	.251	15.00	4.38		
	Procedimental	<5 años	.920	.167	26.00	2.83	F=1.488; p<.001 η^2 :.71544 / 1- β =1.0	
	JF2	5 a 10 años	.928	.159	19.95	3.49		
		>10 años	.865	.068	23.45	5.68		
	Interpersonal	<5 años	.909	.110			33.81	H $X^2=19.283$; gl=2; p<.001 E_R^2 :.4285 / 1- β =1.0
	JF3	5 a 10 años	.712	<.001			14.11	
		>10 años	.814	.014			24.73	
	Informativa	<5 años	.874	.031			27.91	H $X^2=3.047$; gl=2; p=.218 E_R^2 :.0677 / 1- β =1.0
	JF4	5 a 10 años	.915	.092			2.03	
		>10 años	.901	.192			23.09	
Justicia organizacional	<5 años	.900	.081			31.69	H $X^2=12.023$; gl=2; p=.002 TE:.2672 / 1- β =1.0	
JO	5 a 10 años	.887	.028			16.00		
	>10 años	.862	.061			24.55		

Nota.- KS: Prueba de ajuste a la distribución normal; n: muestra; F: test estadístico paramétrico ANOVA de un factor; H: test estadístico no paramétrico H de Kruskal Wallis; p: probabilidad. η^2 : Tamaño del efecto apra la prueba ANOIVA de un factor; E_R^2 : Tamaño del efecto para la prueba H de Kruskal Wallis.

Las valoraciones de probabilidad muestran que las puntuaciones de la percepción sobre la justicia organizacional, general y las dimensiones Procedimental e Interpersonal, se diferencian de manera significativa según el tiempo de servicio de los evaluados ($p \leq .05$; se rechaza $H_0: Me_i = Me_j$ o $\bar{X}_i = \bar{X}_j$; se acepta $H_1: Me_i \neq Me_j$ o $\bar{X}_i \neq \bar{X}_j$); además, no existe diferencias significativas de la percepción sobre la justicia distributiva e informativa ($p > .05$; se acepta $H_0: Me_i = Me_j$ o $\bar{X}_i = \bar{X}_j$; se rechaza $H_1: Me_i \neq Me_j$ o $\bar{X}_i \neq \bar{X}_j$).

Las mayores puntuaciones se muestran en los que tienen menos de 5 y más de 10 años de servicio comparados con los que tienen de 5 a 10 años de servicio. Diferencias sustentadas sobre un tamaño del efecto mediano tanto la variable general como las dimensiones Distributiva e Interpersonal, y sobre un tamaño del efecto grande, la dimensión Procedimental. En todos los casos, con una potencia estadística esperada ($1-\beta > .80$).

Tabla 9.

Análisis comparativo de la percepción sobre justicia organizacional según las áreas de servicio de los colaboradores. (n=238)

	Categoría	Kolmogorov-Smirnov		Rango promedio	H de Kruskal Wallis	
		KS	p			
Dimensiones	Distributiva JF1	Administrativos	.715	.001	3.50	$X^2=35.677$; $gl=3$; $p<.001$ TE: .793 / $1-\beta=1.0$
		Deporte	.818	.062	33.21	
		Bar y restaurante	.878	.011	11.70	
		Mantenimiento	.819	.062	4.86	
	Procedimental JF2	Administrativos	.813	.021	26.30	$X^2=36.178$; $gl=3$; $p<.001$ $E_R^2: .804$ / $1-\beta=1.0$
		Deporte	.720	.006	35.93	
		Bar y restaurante	.905	.037	12.25	
		Mantenimiento	.818	.062	42.43	
	Interpersonal JF3	Administrativos	.873	.108	19.85	$X^2=24.434$; $gl=3$; $p<.001$ $E_R^2: .543$ / $1-\beta=1.0$
		Deporte	.858	.144	33.79	
		Bar y restaurante	.835	.002	16.18	
		Mantenimiento	.600	<.001	41.43	
	Informativa JF4	Administrativos	.890	.171	25.95	$X^2=15.033$; $gl=3$; $p=.002$ TE: .334 / $1-\beta=.99504$
		Deporte	.453	<.001	33.36	
		Bar y restaurante	.868	.007	16.05	
		Mantenimiento	.664	.001	33.57	
Justicia organizacional JO	Administrativos	.778	.008	27.50	$X^2=39.414$; $gl=3$; $p<.001$ $E_R^2: .876$ / $1-\beta=1.0$	
	Deporte	.840	.099	35.93		
	Bar y restaurante	.802	.001	11.52		
	Mantenimiento	.843	.107	43.00		

Nota.- KS: Prueba de ajuste a la distribución normal; n: muestra; p: probabilidad; E_R^2 : Tamaño del efecto para la prueba H de Kruskal Wallis.

Las valoraciones de probabilidad muestran la percepción sobre la justicia organizacional (general y todas sus dimensiones) difieren de manera significativa según el área a la que pertenece el trabajador ($p \leq .05$; se rechaza $H_0: Me_i = Me_j$; se acepta $H_1: Me_1 \neq Me_2$).

Con respecto a las puntuaciones generales y con las dimensiones interpersonal e informativa, las mayores puntuaciones muestran en los que laboran en las áreas de mantenimiento y deporte, seguidos por los que trabajan en la parte administrativa, comparados con los que son del bar-restaurante. Con respecto a las dimensiones distributiva y procedimental, las mayores puntuaciones lo presentan los que trabajan en el área de mantenimiento, seguidos por los que son del área de deporte y administrativa, comparados con los que trabajan en el área de bar-restaurante.

Estas diferencias se sustentan sobre un tamaño del efecto grande, tanto para la variable general como en todas las dimensiones; además, en todos los casos se presenta una potencia estadística esperada ($1-\beta > .80$).

Tabla 10.

Análisis comparativo del comportamiento de ciudadanía organizativa según el sexo de los colaboradores. (n=238)

	Categoría	Kolmogorov-Smirnov		Media	Des.T.	Rango promedio	Prueba de comparación
		KS	p				
Dimensiones	Altruismo	Hombre	.921	.053		28.94	U=126.5; p=.002
		Mujer	.640	<.001		17.02	$PS_{es.}: .8311 / 1-\beta=.9989842$
	Concientización	Hombre	.875	.005	1.04	3.55	t=2.957; gl=44; p=.005
		Mujer	.890	.022	7.24	2.72	$PS_{es.}=.885 / 1-\beta=.997$
	Virtud cívica	Hombre	.943	.173			U=164.0; p=.028
		Mujer	.819	.001			$PS_{es.}:.6674 / 1-\beta=.9973543$
	Deportividad	Hombre	.966	.543			U=132.0; p=.004
		Mujer	.892	.025			$PS_{es.}: .9011 / 1-\beta=.9999352$
	Cortesía	Hombre	.914	.037	12.16	3.46	t=4.196; gl=44; p<.001
		Mujer	.688	<.001	7.71	3.77	$PS_{es.}=1.23 / 1-\beta=.9999959$
	Comportamiento de ciudadanía organizativa	Hombre	.934	.109			U=98.0; p<.001
		Mujer	.863	.007			$PS_{es.}=1.12 / 1-\beta=.9999998$

Nota.- KS: Prueba de ajuste a la distribución normal; n: muestra; U: test estadístico no paramétrico U de Mann Whitney; t: test estadístico paramétrico t de student para muestras independientes; p: probabilidad; $PS_{es.}$: Tamaño del efecto

Las valoraciones de probabilidad muestran que las puntuaciones de Comportamiento de ciudadanía organizativa, en general y todas sus dimensiones, se diferencian de manera significativa según el sexo de los evaluados ($p \leq .05$; se rechaza $H_0: Me_i = Me_j$ o $\bar{X}_i = \bar{X}_j$; se acepta $H_1: Me_1 \neq Me_2$ o $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$).

Las mayores puntuaciones lo presentan los colaboradores hombres comparados con las mujeres. Estas diferencias, a excepción de la dimensión Virtud cívica (la cual se sustenta sobre un tamaño del efecto mediano), la variable general y las demás dimensiones se fundamentan sobre un tamaño del efecto grande, con una potencia estadística esperada ($1-\beta > .80$).

Tabla 11.

Análisis comparativo del comportamiento de ciudadanía organizativa según el tiempo de servicio de los colaboradores. (n=238)

	Categoría	Kolmogorov-Smirnov		Media	Des.T.	Rango promedio	Prueba	
		KS	p					
Dimensiones	Altruismo	<5 años	.922	.179		25.69	H	
		5 a 10 años	.826	.003		2.97	X ² =1.218; gl=2; p=.544	
		>10 años	.741	.002		24.68	E _R ² :.0271 /1-β=.57201	
	Concientización	<5 años	.908	.107	9.69	3.81		F=1.810; p=.176
		5 a 10 años	.923	.126	7.63	2.63		E _R ² : .078 / 1-β=.9946562
		>10 años	.863	.063	9.36	3.96		
	Virtud cívica	<5 años	.919	.161			26.28	H
		5 a 10 años	.904	.057			22.39	X ² =1.116; gl=2; p=.572
		>10 años	.875	.090			21.36	E _R ² :.0248 /1-β=.56757
	Deportividad	<5 años	.928	.228			23.38	H
		5 a 10 años	.915	.092			19.61	X ² =4.570; gl=2; p=.102
		>10 años	.825	.020			3.41	TE:.1016 /1-β=.8155433
	Cortesía	<5 años	.882	.042			23.63	H
		5 a 10 años	.854	.008			19.21	X ² =5.245; gl=2; p=.073
		>10 años	.758	.003			3.73	TE:.1166 /1-β=.49624
Comportamiento de ciudadanía organizativa	<5 años	.937	.309			25.31	H	
	5 a 10 años	.956	.493			19.47	X ² =3.154; gl=2; p=.207	
	>10 años	.854	.048			27.82	E _R ² :.0701 /1-β=.38337	

Nota.- KS: Prueba de ajuste a la distribución normal; n: muestra; F: test estadístico paramétrico ANOVA de un factor; H: test estadístico no paramétrico H de Kruskal Wallis; p: probabilidad; E_R²: Tamaño del efecto para la prueba H de Kruskal Wallis.

Las valoraciones de probabilidad muestran que las puntuaciones de Comportamiento de ciudadanía organizativa, general y todas sus dimensiones no difieren de manera significativa según el tiempo de servicio de los colaboradores. (p>.05; se acepta H₀: Me₁= Me_i o $\bar{X}_i = \bar{X}_i$; se rechaza H₁: Me₁ ≠ Me₂ o $\bar{X}_i \neq \bar{X}_i$). En todos los casos se observa un tamaño del efecto nulo.

Tabla 12.

Análisis comparativo del comportamiento de ciudadanía organizativa según el área de servicio (n=238)

	Categoría	Kolmogorov-Smirnov		Rango promedio	H de Kruskal Wallis	
		KS	p			
Dimensiones	Altruismo	Administrativos	.890	.169	33.25	$X^2=2.038$; $gl=3$; $p<.001$ $E_R^2: .445$ TE.: / $1-\beta=.9999$
		Deporte	.829	.079	26.43	
		Bar y restaurante	.769	<.001	14.73	
		Mantenimiento	.922	.482	34.21	
	Concientización	Administrativos	.784	.009	3.95	$X^2=23.5288$; $gl=3$; $p<.001$ $E_R^2:.523$ / $1-\beta= 1.0$
		Deporte	.772	.022	29.64	
		Bar y restaurante	.866	.007	13.84	
		Mantenimiento	.921	.475	37.07	
	Virtud cívica	Administrativos	.783	.009	28.60	$X^2=21.333$; $gl=3$; $p<.001$ $E_R^2:: .474$ / $1-\beta=.9999985$
		Deporte	.846	.112	29.93	
		Bar y restaurante	.804	.001	14.55	
		Mantenimiento	.920	.471	37.93	
	Deportividad	Administrativos	.910	.280	3.00	$X^2=18.781$; $gl=3$; $p<.001$ TE.:417 / $1-\beta=.999993$
		Deporte	.777	.024	26.86	
		Bar y restaurante	.884	.014	15.14	
		Mantenimiento	.869	.181	37.14	
Cortesía	Administrativos	.942	.571	28.05	$X^2=17.603$; $gl=3$; $p=.001$ $E_R^2:.391$ / $1-\beta=.9997$	
	Deporte	.700	.004	32.79		
	Bar y restaurante	.721	<.001	15.16		
	Mantenimiento	.911	.401	33.93		
Comportamiento de ciudadanía organizativa	Administrativos	.882	.138	3.50	$X^2=27.665$; $gl=3$; $p<.001$ $E_R^2:.615$ / $1-\beta=1.0$	
	Deporte	.755	.014	31.79		
	Bar y restaurante	.898	.027	12.95		
	Mantenimiento	.822	.067	38.36		

Nota.- KS: Prueba de ajuste a la distribución normal; n: muestra; p: probabilidad; E_R^2 : Tamaño del efecto para la prueba H de Kruskal Wallis.

Las valoraciones de probabilidad muestran el Comportamiento de ciudadanía organizativa (general y todas sus dimensiones) difieren de manera significativa según el área a la que pertenece el trabajador ($p\leq.05$; se rechaza $H_0: Me_i = Me_j$; se acepta $H_1: Me_i \neq Me_j$).

Las mayores puntuaciones lo presentan los colaboradores que laboran en el área de mantenimiento, seguidos por los que laboran en el área administrativa y deporte, finalmente, están los que laboran en el área de bar – restaurante. Estas diferencias, a excepción de la dimensión Cortesía (en la cual se sustenta sobre un tamaño del efecto mediano), tanto la variable general como en las otras dimensiones, se sustenta sobre un tamaño del efecto grande. En todos los casos se observa una potencia estadística esperada ($1-\beta>.80$).

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación fue desarrollada con la finalidad de conocer cómo la justicia organizacional percibida en una organización sin fines de lucro se relaciona con el comportamiento de ciudadanía organizativa en los colaboradores. En este apartado se discute los principales hallazgos de acuerdo a lo encontrado por otros investigadores y se contrasta con la fundamentación teórica. Para fines prácticos y para dicho cometido, se empleará las siglas asignadas previamente a las terminologías de las variables, siendo CCO para la Conducta de Ciudadanía Organizativa y JO para la Justicia Organizacional.

Los resultados correspondientes al objetivo general mostraron que las variables centrales del estudio se relacionaron de manera significativa ($p < .05$), donde la dispersión de los datos evidenció una asociación con una pendiente positiva ($\rho > 0$), lo cual significa que a medida que incrementa el valor de las puntuaciones de la JO, mayores también son las de la CCO; esta interpretación se fundamenta sobre la base de un tamaño del efecto grande ($\rho > .5$), lo cual evidencia una baja dispersión de los datos y una alta fuerza de asociación. Dichos sea de paso, ambas variables comparten el 63% de la varianza explicada. Estos resultados sugieren que la justicia organizacional está relacionada con la Conducta de Ciudadanía Organizativa; así, los trabajadores que perciben que son tratados de manera justa son más propensos a realizar acciones que benefician a su organización, incluso si no se les pide específicamente que lo hagan. Esto puede tener un impacto positivo en el desempeño de la organización, ya que la CCO puede conducir a una serie de beneficios, como una mayor productividad, una menor rotación de personal y un mejor clima laboral.

Por tanto, se acepta la hipótesis general de investigación, la cual fue formulada de la siguiente manera: La justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizativa se relacionan de forma significativa con una correlación directa.

Otras investigaciones hechas fuera del país, también encontraron resultados similares, que permitieron concluir indicando que la valoración que realizan los trabajadores sobre qué tan justos son los mecanismos sistemáticos de la organización en la que laboran, tienden a mostrar un desempeño más acorde al contexto en el que trabajan, ejecutando tareas no solamente estipuladas dentro de sus funciones, sino también otras que apoyan al logro de los objetivos de la organización (Farid et al., 2019; Jehanzeb y Mohanty, 2020); no obstante, hubo otros autores que desarrollaron investigaciones cuyos resultados mostraron que las variables estudiadas no se encontraban significativamente relacionadas (Asibur y Niamul, 2022; Fuad y Palupiningdyah, 2021). Del mismo modo, en el Perú, hubo investigaciones que respaldaron los hallazgos de este estudio, indicando la existencia de correlación directa y significativa entre la JO y la CCO (Cochachin, 2018; Cueva y Piedra, 2021; Díaz, 2021), pero también hubo quienes encontraron lo contrario, es decir, que las variables no evidenciaron estar significativamente relacionadas (Tupayachi, 2021).

Se puede concluir que, cuando los empleados sienten que son tratados justamente, tienden a ir más allá de lo exigido en sus roles, contribuyendo positivamente al ambiente y al rendimiento general de la empresa. Esta conclusión no solo está respaldada por nuestras observaciones, sino que también se encuentra eco en otras investigaciones internacionales, aunque es importante reconocer que hay estudios que no han encontrado esta misma relación.

El primer objetivo específico de investigación estuvo centrado en determinar cómo es que la JO se relaciona con las dimensiones del CCO.

Con respecto a la relación entre la JO y la dimensión *altruismo* del CCO, los resultados mostraron la existencia de una correlación significativa ($p < .05$); de forma directa ($\rho > 0$), lo cual indica que cuanto mejor es la percepción sobre la JO en la entidad, mayores son las evidencias de comportamientos organizacionales *altruistas*; esta afirmación interpretativa está

fundamentada sobre la base de un tamaño del efecto grande ($\rho > .05$), lo cual sugiere la existencia de una asociación fuerte entre las variables.

El altruismo en el ámbito organizacional es entendido como las conductas de las personas en el lugar de trabajo que configura un comportamiento espontáneo que está orientado a brindar soporte (apoyo, ayuda) a otras personas (compañeros) sobre alguna actividad que necesita o alguna dificultad vinculada con la organización (Organ et al., 2006).

Con respecto a la relación entre la JO y la dimensión *Concientización* del CCO, los resultados mostraron la existencia de una correlación significativa ($p < .05$); de forma directa ($\rho > 0$), lo cual indica cuando los trabajadores sienten que son tratados de manera justa y equitativa, se muestran más dispuestos a ayudar a sus compañeros, a ofrecer su tiempo y esfuerzo en tareas que no son estrictamente parte de sus obligaciones. Esto tiene implicaciones significativas tanto para la teoría psicológica como para la práctica organizativa. Desde el punto de vista teórico, refuerza la idea de que la percepción de equidad es un motor clave para fomentar comportamientos positivos en el lugar de trabajo. Prácticamente, sugiere que las organizaciones que se esfuerzan por ser justas y transparentes no solo cultivan un ambiente laboral más armonioso, sino que también potencian un espíritu de colaboración y ayuda mutua entre sus empleados, lo cual puede traducirse en un mejor desempeño general de la organización.

La concientización en el ámbito organizacional es entendido como las conductas de las personas en el lugar de trabajo que configura un comportamiento de responsabilidad para con la organización en la que se desempeñan, teniendo como indicadores principales la asistencia permanente, el cumplimiento de las reglas y el cabal cumplimiento de los procedimientos establecidos (Organ et al., 2006).

Con respecto a la relación entre la JO y la dimensión *Virtud cívica* del CCO, los resultados mostraron la existencia de una correlación significativa ($p < .05$); de forma directa ($\rho > 0$), lo cual indica que cuando los empleados perciben que su entorno laboral es justo y equitativo, se sienten más motivados a participar activamente en la vida de la organización. Esta participación va más allá de las tareas cotidianas; Incluye involucrarse en actividades que mejoran el ambiente laboral y contribuyen al bienestar de la empresa. Este hallazgo es importante tanto desde un punto de vista psicológico como práctico: demuestra cómo un trato justo no solo mejora la moral individual, sino que también fomenta un sentido de responsabilidad y compromiso entre los empleados hacia su lugar de trabajo. Para las organizaciones, esto subraya la importancia de crear y mantener un ambiente de justicia y respeto, ya que tal ambiente no solo es beneficioso para el bienestar de los empleados, sino que también impulsa su deseo de contribuir positivamente al éxito general de la empresa.

La virtud cívica en el ámbito organizacional es entendido como las conductas de las personas en el lugar de trabajo que configura un comportamiento camaradería e involucramiento en las distintas actividades que la organización promueve para su buena marcha y sostenibilidad social; el principal indicador para esta dimensión es preocupación que experimenta el trabajador por la vida de la organización (D. Organ et al., 2006).

Con respecto a la relación entre la JO y la dimensión *Deportividad* del CCO, los resultados mostraron la existencia de una correlación significativa ($p < .05$); de forma directa ($\rho > 0$), lo cual indica que cuando los empleados perciben que la justicia organizacional está presente en su ambiente de trabajo, es más probable que muestren la deportividad, una parte crucial de la conducta de ciudadanía organizativa. En términos prácticos y humanos, esto significa que en un entorno laboral percibido como justo, los trabajadores tienden a responder de manera más positiva y constructiva ante los desafíos, los cambios, e incluso las frustraciones del día a día. No se quedan atrapados en quejas o negatividad; en cambio, adoptan una actitud

más abierta y colaborativa, lo que contribuye a un ambiente laboral más saludable y productivo. Esta evaluación subraya la importancia de fomentar un clima de equidad y respeto en el lugar de trabajo, ya que no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también promueve una cultura de resiliencia y adaptabilidad que es beneficiosa para toda la organización.

La deportividad en el ámbito organizacional es entendido como las conductas de las personas en el lugar de trabajo que configura un comportamiento vigor, fortaleza y tenacidad para llegar a tolerar sin protesta condiciones temporales de trabajo que no son muy deseables (D. Organ et al., 2006), por lo general, cuando la empresa necesita cumplir objetivos en un corto tiempo y/o se encuentra en crisis.

Con respecto a la relación entre la JO y la dimensión *Cortesía* del CCO, los resultados mostraron la existencia de una correlación significativa ($p < .05$); de forma directa ($\rho > 0$), lo cual indica que en un entorno laboral donde los empleados perciben un alto grado de justicia organizacional, tienden a mostrar mayor cortesía, un aspecto esencial de la conducta de ciudadanía organizativa. En términos más simples y humanos, esto sugiere que cuando las personas se tratan con justicia y respeto por su organización, están más inclinadas a interactuar con sus colegas de manera amable y considerada. Este tipo de comportamiento no solo mejora las relaciones interpersonales en el trabajo, sino que también crea un ambiente laboral más armonioso y cooperativo. Desde una perspectiva psicológica, refuerza la idea de que el trato justo y equitativo puede influir positivamente en cómo los empleados se comportan y se relacionan entre sí. Prácticamente, esto subraya la importancia para las organizaciones de mantener prácticas justas y transparentes, ya que no solo benefician la moral individual, sino que también fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso, lo que es fundamental para el éxito y la salud de cualquier organización. ..

La cortesía en el ámbito organizacional es entendido como las conductas de las personas en el lugar de trabajo que configura un comportamiento de consideración a la opinión o sugerencia de otras personas (pudiendo ser compañeros, subordinados o superiores) antes de tomar decisiones importantes para el cumplimiento de sus funciones laborales (D. Organ et al., 2006).

Existen investigaciones que refuerzan estos resultados, es decir, que encuentran una relación significativa entre la justicia organizacional y las dimensiones del comportamiento de ciudadanía organizacional (Cueva y Piedra, 2021; Díaz, 2021; Jehanzeb y Mohanty, 2020), aunque es preciso indicar que Cueva y Piedra (2021), encuentra relación en todos los casos, menos con la dimensión *deportividad*. Asimismo, hay investigaciones que reportaron que la JO no se correlacionó con ninguna de las dimensiones del CCO (Fuad y Palupiningdyah, 2021; Tupayachi, 2021).

Sobre la base de lo expuesto, se acepta la primera hipótesis específica de investigación, la cual fue formulada de la siguiente manera: Existe relación, a modo de correlación directa y significativa, entre la justicia organizacional y las dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizativa.

A modo de conclusión para el primer objetivo específico, resulta evidente que la percepción de justicia en el lugar de trabajo impulsa comportamientos positivos en los empleados, como el altruismo, la concientización, la virtud cívica, la deportividad y la cortesía. Estos comportamientos, que van más allá de las obligaciones laborales, reflejan una mayor disposición para ayudar a compañeros, participar activamente en la vida organizacional, responder constructivamente a situaciones adversas y actuar con consideración hacia los demás. Estos hallazgos subrayan la importancia de fomentar un ambiente justo y equitativo en

las organizaciones, ya que no solo mejora la moral individual, sino que también fortalece la cooperación, el compromiso y la resiliencia general de la empresa.

El segundo objetivo específico de investigación estuvo orientado a determinar cómo es que las dimensiones de JO se relacionan con el CCO.

Con respecto a la dimensión *distributiva* y su relación con el CCO, los resultados mostraron que ambas variables se correlacionan de forma significativa ($p < .05$), evidenciando una pendiente positiva en cuanto a su asociación ($\rho > 0$); lo cual implica cuando los trabajadores sienten que los beneficios y las recompensas en su lugar de trabajo se reparten de manera justa y equitativa, es más probable que ellos también se involucren activamente en actividades que benefician a la empresa, como ayudar a los compañeros. o tomar iniciativas adicionales. Este hallazgo es crucial tanto desde un punto de vista psicológico como práctico: demuestra que la percepción de equidad en la distribución de recursos no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también incentiva un comportamiento proactivo que puede tener un impacto positivo. en la cultura y el rendimiento general de la organización.

La justicia distributiva, en un entorno organizacional es entendida las percepciones de equidad Concepto de distributiva y explicación, En el caso de la justicia informativa, se presume que las explicaciones y justificaciones proporcionadas a los empleados mitigan sus reacciones negativas a las percepciones de injusticia y / o las desigualdades en la asignación de resultados (Colquitt et al., 2013; Greenberg, 1993).

La justicia distributiva, en un entorno organizacional hace referencia a cómo perciben los trabajadores la equidad de la distribución de la riqueza, es decir, de los resultados del trabajo, tales como el salario, oportunidades de ascenso y recompensas (Colquitt y Greenberg, 2003).

Con respecto a la dimensión *Procedimental* de la JO y su relación con el CCO, los resultados mostraron que ambas variables se correlacionan de forma significativa ($p < .05$), evidenciando una pendiente positiva en cuanto a su asociación ($\rho > 0$); lo cual implica que cuando los empleados perciben que los procesos y las decisiones en su organización se llevan a cabo de manera justa y transparente, tienden a mostrar mayor compromiso y participación activa en actividades que van más allá de sus responsabilidades habituales. Esto podría manifestarse en formas como ayudar a otros colegas, involucrarse en proyectos voluntarios, o contribuir a un ambiente laboral positivo. Esta relación resalta la importancia de procedimientos justos y equitativos en las organizaciones, no solo para mantener una fuerza laboral satisfecha, sino también para fomentar una cultura de colaboración y responsabilidad compartida, lo que finalmente beneficia al rendimiento y al clima general de la empresa.

En un contexto organizacional, la justicia *Procedimental*, hace referencia a cómo percibe el trabajador la equidad de los canales o medios por los cuales, la organización distribuye los beneficios y las recompensas (Colquitt, 2001a).

Con respecto a la dimensión *Interpersonal* de la JO y su relación con el CCO, los resultados mostraron que ambas variables se correlacionan de forma significativa ($p < .05$), evidenciando una pendiente positiva en cuanto a su asociación ($\rho > 0$); lo cual implica que, cuando los trabajadores sienten que son tratados con respeto, dignidad y empatía por sus superiores y colegas, están más inclinados a actuar de manera que apoye a sus compañeros y contribuya positivamente al ambiente de trabajo. Este tipo de comportamiento puede incluir desde ofrecer ayuda espontánea hasta promover un clima de trabajo amigable y cooperativo. Estos resultados subrayan la importancia de las relaciones interpersonales justas y respetuosas en el lugar de trabajo, ya que no solo mejoran la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también fomentan una cultura organizacional donde prevalece la colaboración y el apoyo mutuo, aspectos fundamentales para el éxito y la salud de cualquier organización..

La justicia interpersonal, en un entorno organizacional, hace referencia a cómo perciben el grado de cortesía, dignidad y respeto, recibido por parte de sus superiores u otras personas que tienen que ver con el trabajador al momento de ejecutarse los procedimientos (Colquitt et al., 2001).

Con respecto a la dimensión *Informativa* de la JO y su relación con el CCO, los resultados mostraron que ambas variables se correlacionan de forma significativa ($p < .05$), evidenciando una pendiente positiva en cuanto a su asociación ($\rho > 0$); lo cual implica cuando los empleados están bien informados y sienten que la comunicación en su organización es abierta y honesta, tienden a responder con una mayor disposición a colaborar, apoyar a sus colegas y contribuir al bienestar general de su entorno laboral. Este tipo de comportamiento puede manifestarse en actitudes proactivas como compartir información útil, asistir a otros en sus tareas, o participar activamente en iniciativas de la empresa. Por lo tanto, estos hallazgos resaltan la importancia de una comunicación transparente y efectiva en las organizaciones, no solo para fomentar un ambiente de confianza y respeto, sino también para incentivar una cultura de colaboración y compromiso entre los empleados, aspectos clave para el éxito y la armonía en cualquier entorno laboral.

La justicia informativa se refiere en la calidad y veracidad de la información y/o explicaciones que se les proporciona a los trabajadores respecto a la repartición de los resultados o la implementación de los procedimientos (Colquitt, 2001a).

Hay investigaciones que refuerzan estos resultados, es decir, que encontraron relación significativa entre los diferentes tipos de justicia y el CCO (Jehanzeb y Mohanty, 2020); mientras hay estudios que refuerzan la relación entre la justicia distributiva, informacional e interpersonal con el CCO, a pesar de no hallar relación de la justicia distributiva (Asibur y

Niamul, 2022); e incluso hay otros estudios que demostraron que las variables no se relacionan de forma significativa (Farid et al., 2019; Fuad y Palupiningdyah, 2021; Tupayachi, 2021).

Sobre la base de lo expuesto, se acepta la primera hipótesis específica de investigación, la cual fue formulada de la siguiente manera: Existe relación, a modo de correlación directa y significativa, entre el comportamiento de ciudadanía organizativa y las dimensiones de justicia organizacional.

A modo de conclusión para el objetivo específico dos, cuando los empleados perciben equidad en la distribución de recursos, en los procesos de toma de decisiones, en el trato interpersonal y en la comunicación dentro de su organización, tienden a responder con mayor compromiso y colaboración. Estos hallazgos resaltan la importancia de fomentar un ambiente de trabajo justo y transparente, ya que esto no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también impulsa comportamientos que benefician a la organización en su conjunto. Aunque algunos estudios presentan resultados variados, la tendencia general indica que un trato justo en la organización promueve una mayor participación y contribución positiva de los empleados.

El tercer objetivo específico del estudio estuvo orientado a describir cómo es que se presenta la percepción que tienen los colaboradores sobre la justicia organizacional, tanto en general como de manera específica.

Con respecto a la JO en general, se aprecia que el 41.3% de los trabajadores, es decir, dos de cada cinco, percibieron en un nivel alto esta variable; de manera similar se da el nivel medio, con un 37%; y finalmente, la quinta parte del total de trabajadores evaluados percibió a la justicia organizacional en nivel bajo (21.7%); como se puede apreciar, las tendencias se orientan hacia los niveles medio-alto.

Concretamente, dos de cada cinco empleados sienten que la justicia en su organización es alta, lo que es un indicador positivo. Sin embargo, también es notable que una quinta parte percibe la justicia organizacional como baja. Esta distribución sugiere que, aunque hay una tendencia hacia la percepción de un trato justo y equitativo en el trabajo, todavía existe un segmento considerable de empleados que no se sienten tratados de manera justa. Desde un punto de vista psicológico y práctico, esto implica que las organizaciones pueden tener espacio para mejorar en cómo gestionan la equidad y la justicia, aspectos que son cruciales para fomentar un ambiente laboral positivo y productivo. Mejorar la percepción de justicia organizacional no solo puede aumentar la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también puede conducir a un aumento en comportamientos colaborativos y proactivos que benefician a toda la organización.

Es importante recalcar que la justicia organizacional es la valoración que hace del trabajador respecto de cuán justa es la organización en la cual desempeña labores, en función a cómo distribuye los beneficios y remuneraciones, a cómo son sus procedimientos para ejecutar dicha distribución, a cómo es que el trato entre las personas que conforman la entidad (por lo general de forma vertical), y a la forma en cómo distribuyen la información para que las y los colaboradores desempeñen adecuadamente sus funciones (Ahumada, 2021; Cropanzano, 2001; Diamond y Zeisel, 1978).

Con respecto a la justicia distributiva, los resultados mostraron que cerca de la tercera parte de los trabajadores perciben esta forma de justicia en un nivel alto (32.6%); y la mitad la percibe en nivel medio (52.2%) y una proporción representada por el 15.2%, en nivel bajo. Estos resultados indican que la percepción de la justicia distributiva, es decir, cómo se distribuyen los recursos y recompensas en una organización, varía entre los trabajadores. Aproximadamente un tercio siente que la distribución es justa, lo cual es positiva, pero es notable que la mayoría (más de la mitad) ve esta justicia solo en un nivel medio y una fracción

menor, pero aún significativa, la percibe como baja. Esto sugiere que, aunque una parte de los empleados siente que los beneficios y reconocimientos se reparten de manera equitativa, hay un margen considerable para mejorar la percepción de justicia en la organización. Mejorar en este aspecto es crucial, ya que una percepción de justicia distributiva más alta puede conducir a una mayor satisfacción laboral, compromiso y comportamientos colaborativos entre los empleados, lo que a su vez puede influir positivamente en el rendimiento general de la organización y en la creación de un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

Es importante recalcar que la justicia distributiva no es sino la valoración que realiza un trabajador sobre la distribución de beneficios que efectúa la organización, pudiendo ser de tipo salarial, o estar relacionado a las horas de trabajo que desempeña o a la carga laboral que percibe el trabajador o también, con la asignación de responsabilidades (Colquitt y Greenberg, 2003; Greenberg, 1990).

Con respecto a la justicia procedimental, se puede apreciar que tres de cada cinco trabajadores la perciben en nivel alto (28.3%), mientras poco más de la mitad valoran esta modalidad de justicia en un nivel medio (47.8%), y cerca de la quinta parte la percibe en nivel bajo (23.9%). Como se puede ver, las proporciones entre el nivel bajo y el nivel alto son relativamente similares (4.4% de diferencia a favor de este último), recayendo más frecuencia en el nivel medio.

Un número considerable de trabajadores, casi tres de cada cinco, la percibe en un nivel alto, lo cual es alentador. Sin embargo, la mayoría la valora solo en un nivel medio y una proporción significativa la siente en nivel bajo. Esto sugiere que, aunque una parte de los empleados confía en la justicia de los procedimientos de su empresa, existe un espacio notable para mejorar. Estas percepciones son importantes ya que afectan cómo los empleados se sienten respecto a su lugar de trabajo y su disposición a contribuir más allá de sus deberes básicos. Un

mayor enfoque en mejorar la percepción de justicia procesal podría llevar a un aumento en la moral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la colaboración, la eficiencia y la atmósfera general en el trabajo.

Cabe necesario recalcar que la justicia procedimental conceptualmente es entendida como la imparcialidad que se tiene en cuenta para los medios que son los canales para la toma de una decisión para la atribución o asignación de materiales, financiamiento, o elementos que permitan mejorar las condiciones laborales, manteniendo la característica de ser “coherentes, libres de prejuicios, precisos, corregibles, deben representar a todos los problemas y deben prevalecer sobre la base de las normas éticas” (Colquitt y Greenberg, 2003; Greenberg, 1990).

Con respecto a la justicia interpersonal, cerca de dos de cada cinco evaluados la percibieron en un nivel alto (37.0), no obstante, cerca de la mitad de los colaboradores la valora en un nivel medio (47.8%), y una proporción menor la percibió en un nivel bajo (15.2%). Es notable que cerca de dos de cada cinco empleados sienten que esta justicia es alta, lo que indica una percepción positiva de las relaciones interpersonales en el trabajo. Sin embargo, la mayoría la percibe en un nivel medio y una proporción menor la considera baja. Esto sugiere que, aunque hay un grado de satisfacción con el trato interpersonal, todavía hay margen para mejorar. Esta percepción es crucial, ya que un ambiente laboral donde los empleados se sienten respetados y valorados no solo mejora la satisfacción y el bienestar general, sino que también fomenta una mayor colaboración y compromiso. Por lo tanto, enfocarse en fortalecer la justicia interpersonal puede llevar a un ambiente de trabajo más armónico y productivo, con empleados más motivados para contribuir positivamente a la organización.

Es importante recalcar que la justicia interaccional o interpersonal hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores sobre las calidad de interacción que tiene la persona que emite el juicio con respecto a cómo es su relación con otras personas de la organización,

centrado específicamente en: “un trato amable, digno y respetuoso por parte de los directivos de la organización” (Brockner, 2010; Colquitt, 2001a; Colquitt et al., 2001; Colquitt y Greenberg, 2003; Greenberg, 1990).

En relación a la justicia informativa, poco más de la cuarta parte de los trabajadores consideran este tipo de justicia en un nivel alto (26.1%), mientras dos de cada cinco la valoran en un nivel medio (39.1%); y una proporción similar la percibe en un nivel bajo (34.8%); como se puede apreciar entre estos dos últimos niveles sólo existe 4.3% de diferencia. Un poco más de un cuarto la considera alta, lo que implica que estos empleados sienten que la información que reciben es clara y honesta. Sin embargo, la evaluación es más moderada para dos de cada cinco empleados y sorprendentemente similar para aquellos que la perciben baja. Esta cercanía en las percepciones de nivel medio y bajo indica que hay un área significativa de mejora en la comunicación organizacional. La justicia informativa es fundamental porque una comunicación abierta y confiable no solo promueve la confianza y el respeto entre los empleados, sino que también es clave para su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Por lo tanto, mejorar la claridad y apertura en la comunicación podría resultar en un ambiente laboral más integrado y colaborativo, donde los empleados se sientan más involucrados y valorados.

Se puede apreciar una ligera tendencia hacia los niveles bajo y medio. Es importante recalcar que la justicia informativa no es sino la valoración que realiza un trabajador con respecto al flujo de datos que contienen información elemental para desempeñar adecuadamente el trabajo (Colquitt y Greenberg, 2003).

Sobre la base de lo expuesto, se rechaza la hipótesis específica número tres, la cual indica que el nivel bajo de justicia organizacional se percibe con mayor predominio.

A modo de conclusión para el objetivo específico tres, se puede mencionar que, aunque una proporción significativa percibe un alto nivel de justicia en términos generales, distributivos, procesales, interpersonales e informativos, la mayoría se inclina hacia niveles medios, y una parte notable la percibe en niveles bajos. Estos hallazgos sugieren que, mientras algunos trabajadores sienten que su organización es justa en la distribución de recursos, en la implementación de procedimientos, en el trato interpersonal y en la comunicación, hay un considerable margen de mejora. Esta variabilidad en la percepción de la justicia es crítica, ya que impacta directamente en el bienestar de los empleados, su compromiso con la empresa y su disposición a colaborar más allá de sus deberes básicos. Por lo tanto, las organizaciones deben esforzarse por mejorar en todas las dimensiones de la justicia para fomentar un ambiente de trabajo más armónico y productivo, donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.

El cuarto objetivo específico del estudio estuvo orientado a describir cómo es que se presenta el comportamiento de ciudadanía organizativa que tienen los colaboradores, tanto en general como de manera específica.

Los resultados muestran que poco menos de la tercera parte de los participantes evidenciaron un nivel bajo de comportamiento de ciudadanía organizacional (32.6%), mientras poco menos de la quinta parte de los trabajadores sí evidenciaron este comportamiento en un nivel alto (17.4%), lo que implica que estas conductas que configuran el comportamiento organizacional puesto en cuestión están presente en un nivel medio en la mitad de los trabajadores (5.0%). Se puede apreciar que casi un tercio de los trabajadores muestra un nivel bajo de este tipo de comportamiento, mientras que sólo una menor proporción lo exhibe en un nivel alto. La mayoría de los empleados se sitúan en un nivel medio. Esto sugiere que, aunque algunos empleados están altamente comprometidos y contribuyentes de manera significativa a su organización, hay un número considerable que podría no estar completamente involucrado

o motivado para ir más allá de sus responsabilidades básicas. Este panorama resalta la importancia de fomentar un entorno laboral que promueva y reconozca la conducta de ciudadanía organizativa, ya que su presencia en niveles altos puede mejorar significativamente la colaboración, la moral y la productividad general en el lugar de trabajo. Por lo tanto, las organizaciones podrían beneficiarse de estrategias que incentivan y respalden estas conductas positivas entre todos sus empleados.

Cabe mencionar que el comportamiento de ciudadanía organizacional no es sino el conjunto de conductas positivas que ejecutan los trabajadores dentro de la organización, que dan cuerpo a actividades funcionales que no están dentro las obligaciones de su puesto; es expresado de forma personal e individual en un marco discrecional, es decir, en un ámbito que no está normado explícitamente (D. Organ, 1988, 1997; D. Organ et al., 2006; D. W. Organ y Ryan, 1995).

Con respecto a la dimensión Altruismo del comportamiento de ciudadanía organizacional, se observa el predominio notable del nivel bajo en la mitad de los encuestados (5.0%), seguido por el nivel medio en poco menos de la tercera parte de los evaluados (32.6%) y finalmente, el nivel alto, en cerca de la quinta parte de los trabajadores (17.4%). Se puede apreciar que La mitad de los encuestados muestra un nivel bajo de altruismo, lo que indica una tendencia a no involucrarse en acciones voluntarias que benefician a otros en el lugar de trabajo. Por otro lado, una proporción menor, casi un tercio, demuestra un nivel medio de altruismo, y solo cerca de una quinta parte exhibe un alto nivel de este comportamiento. Estos hallazgos sugieren que aunque algunas personas en la organización están dispuestas a ir más allá de sus obligaciones para ayudar a sus compañeros, existe un número significativo de empleados que podrían estar menos inclinados a realizar actos altruistas. Esto plantea un desafío para las organizaciones, ya que el altruismo en el trabajo puede contribuir en gran medida a crear un ambiente colaborativo y solidario. Por tanto, podría ser una ayuda para las organizaciones

desarrollar estrategias que fomenten una mayor disposición al altruismo entre sus empleados, mejorando así la cooperación y el ambiente laboral en general.

Al hablar de altruismo, se hace referencia la sistematización de conductas que dan forma a un comportamiento que surgen de forma genuina que están orientados a brindar soporte y apoyo a otros trabajadores, compañeros de trabajo, superiores o subordinados, cuando estos últimos presentan alguna dificultad vinculada a su trabajo en sí (D. Organ et al., 2006).

Los resultados descriptivos sobre la dimensión concientización del comportamiento de ciudadanía organizacional reportan que dos de cada cinco trabajadores evidencian nivel bajo (41.3%), por otra parte, cerca de la mitad recaen en un nivel medio de concientización (47.8%) y por último, un de cada diez trabajadores sí presenta este comportamiento cívico en un nivel alto (1.9%). Se puede apreciar que, con dos de cada cinco trabajadores mostrando un nivel bajo en esta dimensión, se revela que una parte considerable de la fuerza laboral podría no estar completamente comprometida con las responsabilidades y normas que benefician el ambiente laboral. La mayoría se encuentra en un nivel medio, sugiriendo una actitud pasiva o de cumplimiento mínimo hacia la contribución activa en el lugar de trabajo. Sorprendentemente, solo un porcentaje pequeño demuestra un alto nivel de concientización cívica. Este panorama sugiere que muchas organizaciones podrían estar enfrentando un desafío en términos de fomentar una cultura donde los empleados se sientan personalmente responsables y comprometidos con el bienestar y la eficiencia de su entorno laboral. Reforzar esta dimensión de comportamiento puede ser clave para mejorar la cohesión, la eficiencia y el clima general en el trabajo, incentivando una mayor participación y compromiso de los empleados con los objetivos y valores de la organización.

Al tratar de concientización en una organización no es sino el apego natural o aprendido que tiene un trabajador hacia el cumplimiento estricto de la normativa institucional, atendiendo a su propia moral (D. Organ, 1988, 1997; D. Organ et al., 2006; D. W. Organ y Ryan, 1995).

Los resultados descriptivos correspondientes a la dimensión virtud cívica del comportamiento de ciudadanía organizacional, mostraron que la mitad de los colaboradores presentó este comportamiento en nivel bajo (47.8%), mientras dos de cada cinco la evidenciaron en nivel medio (41.3%) y uno de cada diez la presentó en nivel alto (1.9%). Conceptualmente se entiende por virtud cívica a aquellos comportamientos de los trabajadores que se caracterizan por una implicancia e involucramiento en el progreso de la organización (D. Organ, 1988, 1997; D. Organ et al., 2006; D. W. Organ y Ryan, 1995)

Los resultados descriptivos sobre la dimensión deportividad del comportamiento de ciudadanía organizacional mostraron que cerca de la tercera parte de los trabajadores evidenciaron nivel bajo de deportividad (32.6%), por otro lado, poco más de la mitad la presentó en un nivel medio (52.2%) y una proporción menor, representados por el 15.2%, presentó nivel alto de deportividad. Se puede apreciar que una proporción considerable de empleados, casi un tercio, muestra un bajo nivel de tolerancia y adaptabilidad frente a los inconvenientes o cambios en el trabajo. Por otro lado, más de la mitad de los trabajadores se sitúan en un nivel medio, indicando una actitud moderada hacia la aceptación de desafíos y contratiempos sin quejas excesivas. Sin embargo, solo una fracción menor de los empleados muestra un alto nivel de deportividad. Esta distribución sugiere que, aunque muchos empleados pueden manejar los desafíos laborales hasta cierto punto, aún hay espacio para mejorar en términos de fomentar una actitud más positiva y resiliente ante las dificultades. Mejorar la deportividad en el lugar de trabajo es crucial, ya que puede conducir a un ambiente más armónico y productivo, donde los empleados se enfrentan a los retos con una actitud

constructiva y colaborativa, lo cual es esencial para el éxito y la adaptabilidad de cualquier organización.

Conceptualmente, la deportividad en un entorno organizacional es entendida como el conjunto de conductas que configuran un comportamiento laboral caracterizado por la resistencia de los trabajadores cuando las condiciones de trabajo no son tan deseables ni esperadas, evidenciando una gran capacidad de adaptación a un entorno de presión (D. Organ, 1988, 1997; D. Organ et al., 2006; D. W. Organ y Ryan, 1995).

Los resultados descriptivos correspondientes a la dimensión Cortesía mostraron que dos de cada cinco trabajadores presentaron este comportamiento en nivel bajo (41.3%), por otro lado, cerca de la cuarta parte del total de trabajadores la evidencio en nivel medio (23.9%), y finalmente, cerca de la tercera parte la presentaron en nivel alto (34.8%). Estos hallazgos sugieren una disparidad interesante en cómo los empleados interactúan y se respetan mutuamente en el entorno laboral. Mientras dos de cada cinco trabajadores parecen mostrar un bajo nivel de cortesía, lo cual implica una falta de consideración y respeto hacia los colegas, una proporción similar, casi una tercera parte, demuestra un alto nivel de este comportamiento, caracterizado por un trato amable y hacia los demás. La cuarta parte restante se ubica en un nivel medio, indicando una actitud de cortesía básica o estándar. Estos hallazgos reflejan que, aunque un número significativo de empleados valora y practica la cortesía en el lugar de trabajo, aún existe un amplio margen para mejorar esta actitud en una proporción notable de la fuerza laboral. Fomentar un mayor nivel de cortesía puede tener un impacto positivo en el ambiente laboral, mejorando la comunicación, la colaboración y, en última instancia, la eficiencia y el bienestar general en la organización.

En la presente investigación, la cortesía en un entorno organizacional es entendida como la prudencia en las labores funcionales del trabajo, considerando la opinión de otra u

otras personas que están implicadas directa o indirectamente con el logro de objetivos laborales, antes de ejecutar una decisión que pueda significar gran impacto en la organización (Organ, 1988, 1997; Organ et al., 2006; Organ y Ryan, 1995).

Considerando lo expuesto en los párrafos anteriores, se rechaza la hipótesis específica número cuatro, la cual afirmó: El nivel bajo de comportamiento de ciudadanía organizativa, se percibe con mayor predominio, en general y por dimensiones.

A modo de conclusión para el objetivo específico cuatro, se puede resaltar la presencia de una proporción considerable de trabajadores presenta niveles bajos en diferentes dimensiones como el altruismo, la concientización, la deportividad y la cortesía, sugiriendo una tendencia a no involucrarse completamente en acciones que benefician el entorno laboral. Aunque algunos empleados demuestran un compromiso notable, la mayoría exhibe niveles medios, indicando un compromiso y participación limitada. Estos hallazgos desafían la suposición de que la mayoría de los trabajadores exhiben predominantemente un bajo nivel de comportamiento de ciudadanía organizativa. En cambio, se revela una necesidad de fomentar una cultura que incite a una mayor participación y colaboración en la organización, lo que puede mejorar significativamente la eficiencia, la moral y el clima laboral. En este sentido, las estrategias organizacionales deben centrarse en reforzar las conductas positivas entre los empleados para optimizar la colaboración y el bienestar en el lugar de trabajo.

El quinto objetivo específico de investigación estuvo centrado en comprar la percepción que tienen los trabajadores, de acuerdo con su sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo.

Con relación a la justicia organizacional general, los reportes de probabilidad mostraron que las puntuaciones directas sí se diferenciaron de manera significativa según el sexo de los trabajadores ($p < .001$). Las mayores puntuaciones recaen en los hombres comparados con las mujeres. Esto sugiere que las experiencias y percepciones de equidad y justicia en el lugar de

trabajo pueden variar sustancialmente según el género. Desde una perspectiva psicológica y práctica, este hallazgo es revelador, ya que señala la posibilidad de que las mujeres puedan enfrentar desafíos únicos o sentirse menos valoradas o justamente tratadas en comparación con sus colegas masculinos. Este conocimiento es crucial para las organizaciones que buscan crear un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo. Abordar y comprender las razones detrás de estas diferencias en la percepción puede ayudar a las empresas a implementar políticas y prácticas que aseguren una experiencia laboral justa y satisfactoria para todos los empleados, independientemente de su género.

Considerando que la definición de Justicia Organizacional orienta a la valoración que hace el trabajador sobre la mecánica del sistema de la organización para brindar soporte en su forma justa de distribuir, proceder, trato personal y la accesibilidad a la información (Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt, 2001a; Colquitt y Greenberg, 2003; Niehoff y Moorman, 1993), estos resultados muestran a las mujeres como más inconformes con la justicia organizacional, y esto puede deberse a la capacidad crítica y analítica que tienen ellas como característica diferenciadora de sus procesos cognitivos o sus redes neuronales (Bara, 2010), que a diferencia de los hombres, al ser más técnicos en dichos procesos, tienden a ser más conformistas o no ver mayores problemas en relación con el sistema (Neufeld, 2007). Esta misma tendencia se observa en los resultados reportados por cada una de las dimensiones de esta variable, es decir, los hombres perciben mejor justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa, respecto de las mujeres.

El análisis comparativo de la justicia organizacional según el tiempo de servicio de los colaboradores, en términos generales, mostró que las puntuaciones de esta variable se diferencian de manera significativa según la mencionada variable sociolaboral ($p=.002$), Mostrando mayores valoraciones en aquellos que llevan menos de 5 años y en los que llevan más de 10 años desempeñando funciones laborales, respecto de los que tienen de 5 a 10 años.

Se puede entender que los empleados más nuevos y los más veteranos perciben un mayor grado de equidad y justicia en su entorno laboral, mientras que aquellos en un punto intermedio de su carrera pueden sentirse menos satisfechos o justamente tratados. Esta variación podría reflejar diferentes expectativas y experiencias laborales a lo largo de la trayectoria profesional. Desde una perspectiva práctica, este hallazgo es relevante para las organizaciones, ya que subraya la importancia de entender y abordar las necesidades y percepciones específicas de los empleados en diferentes etapas de su carrera para mantener un ambiente de trabajo percibido como justo y equitativo para todos.

Estos resultados pueden explicarse de acuerdo a la teoría de la adaptación del ser humano, Ya que las personas que entran a laborar en una institución, los primeros años están destinados a conocer el sistema y buscando la integración al organismo (haciendo méritos), cuando ya lo logró, se da una segunda fase materializada por el rechazo al sistema ya que logró identificar las fallas o problemas, mostrando su disconformidad; al lograr adaptarse a ellos, viene la tercera fase que es la aceptación, empoderamiento y confort, evidenciándose en la adaptación segura del trabajador, percibiendo con mejor conformismo al sistema (A. Martínez et al., 2011).

La tendencia de estos resultados se refleja en la justicia procedimental y la justicia interpersonal, donde sí se demostró la existencia de diferencias significativas con mayor predominio en aquellos que tienen menos de 5 años y en los que tienen más de 10 años ($p < .05$); cabe señalar que la justicia distributiva y la justicia informativa no se diferenciaron de forma significativa según el tiempo de servicio que los trabajadores tienen en la institución.

Los resultados comparativos de la justicia organizacional, general y por dimensiones, según las áreas de servicio, reportaron valoraciones de probabilidad por debajo de .05, lo que indica la existencia de diferencias significativas. Las mayores puntuaciones se dan en el área

de mantenimiento, es decir, el personal que labora en dicha área percibe una mejor justicia organizacional, seguidos por los que trabajan en el área de deporte, y en tercer lugar los que trabajan en el área administrativa; cabe indicar que las menores puntuaciones, es decir, los trabajadores que perciben menor justicia organizacional son los que desempeñan funciones en el área de bar y restaurante.

Los resultados de este estudio muestran diferencias significativas en la percepción de la justicia organizacional entre las distintas áreas de servicio de una empresa. Es notable que los empleados del área de mantenimiento percibieron la justicia organizacional de manera más favorable, seguidos por aquellos en deportes y luego por los de la administración. Por otro lado, el personal del bar y restaurante siente un menor grado de justicia en su entorno laboral. Este patrón sugiere que la percepción de equidad y justicia en el trabajo puede estar influenciada por el rol específico o el departamento en el que se trabaja. Estas diferencias podrían deberse a variaciones en las políticas de gestión, la cultura del departamento, o las condiciones laborales específicas de cada área. Este hallazgo es crucial para las organizaciones, ya que resalta la necesidad de considerar las particularidades de cada área de trabajo al diseñar e implementar políticas de justicia organizacional. Asegurar que todos los empleados, independientemente de su área de trabajo, perciban un trato justo y equitativo puede mejorar significativamente la moral, la satisfacción laboral y la eficiencia general en el lugar de trabajo.

Sobre la base de lo expuesto se acepta la quinta hipótesis específica de investigación, pero de forma parcial; ya que esta hipótesis afirmó que: Los hombres, los que llevan de 10 años a más de servicio, y los que trabajan en el área de mantenimiento, presentan mayores índices de justicia organizacional.

El sexto objetivo específico de investigación estuvo centrado en comparar el comportamiento de ciudadanía organizativa según el sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo

de los colaboradores. Los resultados evidencian que las puntuaciones directas de la variable comportamiento de ciudadanía organizativa se diferencian de manera significativa según el sexo de los trabajadores ($p < .05$), mostrando mayores valoraciones en los hombres respecto de las mujeres, en todos los casos, es decir, tanto en general como por dimensiones. El hallazgo de que los hombres reportan mayores niveles de CCO que las mujeres pueden ser motivo de preocupación. Esto podría reflejar sesgos de género en el lugar de trabajo, donde las contribuciones de los hombres son más reconocidas o valoradas que las de las mujeres. También podría indicar diferencias en las oportunidades o en la capacidad de participar en actividades que se consideran parte de la CCO. Las normas y expectativas sociales de género podrían influir en cómo hombres y mujeres se comportan y son percibidos en el trabajo. Por ejemplo, si las conductas que se consideran parte de la CCO están más alineadas con los roles tradicionalmente masculinos, esto podría explicar las calificaciones más altas en hombres.

Cabe relevante indicar que no se halló diferencias significativas según el tiempo de servicio ($p > .05$). La falta de diferencias significativas según el tiempo de servicio podría sugerir que la percepción de la justicia y la motivación para participar en comportamientos de ciudadanía organizativa son relativamente estables con el tiempo. Esto podría indicar que los factores relacionados con la CCO están más arraigados en la cultura organizacional o en la personalidad de los empleados, en lugar de en su experiencia o antigüedad.

Sí se encontró diferencias según las áreas de trabajo ($p < .05$), mostrando mayor puntuación en los que trabajan en el área de mantenimiento, respecto de las otras áreas. Que los empleados del área de mantenimiento muestren evaluaciones más altas en CCO que otros departamentos pueden reflejar diferencias culturales entre áreas de trabajo. Cada departamento puede tener su propia dinámica, normas y expectativas que afectan la forma en que se percibe y se participa en la CCO. Las diferencias entre áreas también pueden estar influenciadas por

factores contextuales, como el tipo de trabajo, el nivel de interacción con otros departamentos o clientes, y las oportunidades específicas para mostrar comportamientos de ciudadanía.

Estos hallazgos subrayan la importancia de prácticas de recursos humanos que reconozcan y aborden las diferencias en la percepción y participación en la CCO. Es esencial garantizar que todos los empleados, independientemente de su género, antigüedad o departamento, tengan igual acceso a oportunidades para participar y ser reconocidos por comportamientos de ciudadanía. Estos resultados apuntan a la necesidad de políticas que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y justo, donde las contribuciones de todos los empleados sean reconocidas y valoradas equitativamente.

VI. CONCLUSIONES

- A. Los colaboradores que trabajan en una organización a la que perciben como justa, tienden a presentar comportamientos que no están dentro de sus funciones que ayuda al cumplimiento de objetivos de la organización.
- B. Los colaboradores que perciben mejor la justicia organizacional tienden a mostrar mayor predisposición para brindar soporte y ayuda sus compañeros para cumplir con sus objetivos, a mismo, tienden a cumplir cabalmente con lo reglamentado, y si es preciso, tolerar condiciones laborales no agradables a fin de sostener el éxito de la organización, también, suelen ser personas que toman en cuenta la opinión del resto antes de tomar decisiones; y por último, tienden a ser personas involucradas en el logro de objetivos de la entidad.
- C. Los colaboradores que consideran la existencia de equidad por parte de la organización al momento de distribuir los salarios, beneficios u oportunidades, así como en los medios por los que se ejecutan dichas distribuciones o se comunican la forma de repartición de los resultados de la organización, y donde además son personas que valoran el trato amable y equitativo al momento de interactuar con otra persona, tienden a desempeñar acciones que están más allá de sus funciones establecidas para su remuneración.
- D. La quinta parte de los colaboradores consideran que la organización carece de equidad, mientras dos de cada cinco sí creen que la organización es justa en su política de

distribución de salarios y recompensas, así como los canales que usan para ejecutar el procedimiento y comunicarlos.

- E.* La tercera parte de los colaboradores tienen a no manifestar comportamientos de ciudadanía organizativa general; así también, la mitad no muestra disposición para ayudar a sus compañeros y mucho menos se involucra en las necesidades de la organización.
- F.* Los hombres perciben mejor la justicia organizacional, comparados con las mujeres.
- G.* Los que llevan de 5 a 10 años de servicio no perciben bien a la justicia organizacional comparados con que llevan menos y más tiempo en la organización; esto se da sobre todo en la percepción de la justicia interpersonal y de los procedimientos laborales.
- H.* Los colaboradores que laboran en las áreas de mantenimiento y deportes tienden a mostrar mejor valoración de la justicia organización, comparados con las que trabajan en otras áreas.
- I.* Los hombres presentar mayores comportamientos de ciudadanía cívica organizativa, comparados con las mujeres.
- J.* El comportamiento de ciudadanía cívica organizativa se da de manera indistinta al tiempo de servicio del colaborador.
- K.* Los colaboradores que trabajan en el área de mantenimiento y deportes, tienden a mostrar mayores comportamientos de ciudadanía organizativa comparados con los que trabajan en otras áreas.

VII. RECOMENDACIONES

- A. Para futuros investigadores, desarrollar estudios otras entidades de carácter no lucrativo, a fin de sumar evidencia empírica y contrastarlos con los hallazgos del presente estudio.
- B. Desarrollar investigaciones comparativas entre trabajadores que laboran en una empresa con fines de lucro versus trabajadores que se desempeñan en una entidad que no tiene fines lucrativos.
- C. A los profesionales de la psicometría, desarrollar adaptaciones de las herramientas de medición utilizadas en este estudio, pero siendo lo más fiel posible a los fundamentos teóricos bajo los cuales fueron construidos, y que bien exponen los autores originales en sus publicaciones correspondientes.

VIII. REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. En *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ahumada, M. (Ed.). (2021). *Guía para la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo: Justicia organizacional*. Instituto de Salud Pública de Chile. <https://www.ispch.cl/wp-content/uploads/2021/07/GuiaRiesgosPsicosocialesJusticiaOrganizacional01-02072021B.pdf>
- Aira, M. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 11(33), 99-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7205042>
- Andina. (2019). *El 81% de trabajadores considera al clima laboral muy importante para desempeño* [Empresarial]. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>
- Arones, S., y Grados, M. (2020). *Engagement y Ciudadanía Organizacional en trabajadores de una empresa retail de la ciudad de Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/651888>
- Arriagada, I. (1990). La participación desigual de la mujer en el mundo del trabajo. *Revista CEPAL*, 40, 87-104. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11764>
- Asibur, H., y Niamul, D. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e0945. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Ato, M., López, J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16728244043>

- Bara, B. (2010). *Cognitive pragmatics: The mental processes of communication* (1.^a ed.). Massachusetts Institute of Technology.
<https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:a4fead67-f5fd-3169-8745-8eca3c92add9>
- Baykal, E. (2019). Creating organizational commitment through spiritual leadership: Mediating effect of meaning at work. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 837-855. <https://doi.org/1.15295/bmij.v7i2.1113>
- Bies, R. (1987). Beyond «voice»: The influence of decision-maker justification and sincerity on procedural fairness judgments. *Representative Research in Social Psychology*, 17(1), 3-14. <https://psycnet.apa.org/record/1989-15419-001>
- Bies, R., y Moag, J. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. En R. Lewicki, B. Sheppard, y M. Bazerman, *Research on Negotiations in Organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- Blau, P. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/1.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Brockner, J. (2010). *A contemporary look at organizational justice: Multiplying insult times injury* (pp. xxii, 344). Routledge/Taylor & Francis Group.
<https://psycnet.apa.org/record/2010-07450-000>
- Byung, K., Mohammad, N., Tae, K., y Se, J. (2018). The Influence of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: The Sequential Mediating Effect of Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(7), Article 7. <https://doi.org/1.3390/su10072208>
- Ciudad, A. (2011). *La Justicia laboral en América Central, Panamá y República Dominicana* (Primera Edición). OIT.
http://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_179370/lang--es/index.htm

- Cochachin, S. (2018). *Justicia organizacional y comportamiento organizacional de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Jesús María*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/2.50.12692/22703/Cochachin_KS..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cohen-Charash, Y., y Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. (2001a). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. - PsycNET. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-40.
<https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-901.86.3.386>
- Colquitt, J. (2001b). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *The Journal of applied psychology*, 86, 386-40.
<https://doi.org/10.1037//0021-901.86.3.386>
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., y Ng, Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-901.86.3.425>
- Colquitt, J., y Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. En *Organizational behavior: The state of the science, 2nd ed* (pp. 165-210). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cropanzano, R. (2001). *Justicia en el trabajo: De la teoría a la práctica*. Asociados de Lawrence Erlbaum. <https://3lib.net/book/1115393/b67bb1>
- Cueva, K., y Piedra, T. (2021). *Justicia y ciudadanía organizacional en colaboradores de un establecimiento de salud de Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/2.50.12802/7679>

- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Defensoría del pueblo. (2018, marzo 8). Perú: Mujeres continúan con problemas para acceder a puestos de trabajo, salud y justicia. *Noticias Piura 3*. <https://noticiapiura3.com/2018/03/peru-mujeres-continuan-problemas-acceder-puestos-trabajo-salud-justicia/>
- Diamond, S., y Zeisel, H. (1978). Procedural Justice: A Psychological Analysis. By John Thibaut and Laurens Walker. *Duke Law Journal*, 26(6), 1289-1296. <https://scholarship.law.duke.edu/dlj/vol26/iss6/6>
- Díaz, A. (2021). *La justicia organizacional y la conducta de ciudadanía organizativa de los colaboradores de la Sutran de Lima—2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/2.50.12692/86462>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro, S., Khattak, A., y Khan, M. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública*, 16(1731), 1-16. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Francis, L., y Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 250-261. <https://doi.org/10.1037/h0087260>
- Fuad, A., y Palupiningdyah, P. (2021). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *Management Analysis Journal*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.15294/maj.v10i1.43916>

- Gonzales, C. (2020). *Justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizativa en colaboradores de una empresa sin fines de lucro* [Tesis de maestría, en prensa]. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/1.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/1.1177/014920639001600208>
- Guevara, M. (2016). Justicia organizacional y satisfacción laboral en el Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, año 2015. *Revista Ex Cathedra en negocios*, 1(1), 40-51. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS/article/view/1043>
- Hayes, B. (2008). *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods* (Tercera). ASQ Quality Press.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://www.jstor.org/stable/2772990>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Evolución de la pobreza monetaria 2007- 2016*. (p. 179) [Estadística]. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf
- Ivancevich, J., Konopaske, R., y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ma ed.). McGrawHill. <https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:1ebdf387-20d7-4bdf-a1fb-6b8fcf99827a>
- Jehanzeb, K., y Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as

moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445-468. <http://dx.doi.org/1.1108/PR-09-2018-0327>

Krieger, M., Felcman, I., y Larroca, H. (2020). *Planeamiento Estratégico: Gobierno. Administración pública. Empresas. Organizaciones Culturales. Justicia* (1ra ed.). Errepar.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wAcQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=cultura+en+las+organizaciones+p%C3%BAblicas+y+privadas,+delimitando+los+componentes+y+n%C3%BAcleos+tem%C3%A1ticos+b%C3%A1sicos+que+deben+constituir+la+cultura+en+las+organizaciones+y+la+relaci%C3%B3n+entre+Psicolog%C3%ADa+y+Cultura&ots=HDxN7YhkEm&sig=q71wdosvBJCV8feDtNDVAVHuO-M#v=onepage&q&f=false>

Leventhal, G. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. Preparation of this paper was supported by National Science Foundation Grant GS-3171. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9(1), 91-131. [https://doi.org/1.1016/S0065-2601\(08\)60059-3](https://doi.org/1.1016/S0065-2601(08)60059-3)

Loi, R., Yang, J., y Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *The Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770-781. <https://doi.org/1.1037/a0015714>

Martínez, A., Vela, M., y Pérez, M. (2011). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: El efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 20(1), 41-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3416005>

Martínez, R. A. (2017, abril 7). Principales tipos de limitaciones. *Revista Comunicar. Escuela de Autores*. <https://comunicarautores.com/2017/04/07/importancia-de-expresar-las-limitaciones-del-estudio-2-principales-tipos-de-limitaciones/>

- Mas, F. (2018). *Las conductas de ciudadanía organizacional y su relación con el compromiso organizacional del personal de la dirección de administración y finanzas de una institución tributaria de Lima Perú, periodo abril 2016-2017* [Tesis de maestría]. Universidad de San Martín de Porres.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., y Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348. <https://doi.org/1.1080/13594320701743616>
- Montero, I., y León, O. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(1), 115-127. <https://www.redalyc.org/pdf/337/33701007.pdf>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/1.1037/0021-901.76.6.845>
- Moyano, G., y Rodríguez, V. (2019). *La importancia de una buena motivación laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1195>
- Neicer, M. (2018). *Valores personales y la percepción de la justicia organizacional del personal del programa nacional Innóvate Perú, Lima 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/23160>
- Neufeld, R. (2007). *Advances in clinical cognitive science: Formal modeling of processes and symptoms* (1.^a ed.). American Psychological Association. <https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7f47fef5-0e7b-347d-9e35-e6f8ef75320b>

- Niehoff, B., y Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (pp. xiii, 132). Lexington Books/D. C. Heath and Com. <https://psycnet.apa.org/record/1988-97376-000>
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. <https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:e72d1dbe-68fb-43eb-ab83-4cc15fa9def2>
- Organ, D., Podsakoff, P., y MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wXiHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Organizational+citizenship+behavior:+its+nature,+antecedents,+and+consequences.&ots=7cfnK3Y-MY&sig=1A97QMAKTdh38zSgkasClxyARik#v=onepage&q=Organizational%20citizenship%20behavior%3A%20its%20nature%2C%20antecedents%2C%20and%20consequences.&f=false>
- Organ, D. W., y Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/1.1111/j.1744-657.1995.tb01781.x>
- Pardo, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. TRILLAS. <https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:6c550787-8048-496a-967c-adb84a59324f>

- Pérez, C. (2010). *Técnicas de muestreo estadísticos* (1º). UNED.
<https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:87b8f919-edbe-4062-9c54-918dabba00f5>
- Queirolo, S. (2020). *Medición de la calidad de vida en adultos mayores institucionalizados de Lima (Perú)* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
<https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:d506a993-aa37-487c-9e29-507ba7cf1316>
- Rebello, D., Prevot, R., Felix, M., da Silva, F., y Andrade, R. O. B. de. (2018). Sentido e significado do trabalho: Uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 318-33.
<https://doi.org/1.1590/1679-395159388>
- Reyes, F., Reyes, A., y Diaz, V. (2019). Acerca de los sistemas de clasificación de diseños de investigación en psicología: Importancia y alcance. *Interciencia*, 44(5), 303-309.
<https://doi.org/0378-1844/14/07/495-07>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13va ed.). PEARSON.
<https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:607ef548-6503-4a45-85f0-7210572def98>
- Rodríguez, R., Martínez, M., y Sánchez, I. (2015a). Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt en una muestra de empleados(as) en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26(2), 270-286.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233245621009>
- Rodríguez, R., Martínez, M., y Sánchez, I. (2015b). Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt en una muestra de empleados(as) en Puerto Rico. *REVISTA PUERTORRIQUEÑA DE PSICOLOGÍA*, 26(2), 270-286.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233245621009>

- Rodríguez, R., Salanova, M., y Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15-28. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v13n3/v13n3a12.pdf>
- Rodríguez, R., Sánchez, I., y Blanco, M. (2014). Propiedades psicométricas de la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional de compañeros de trabajo (ECCOCT) en un grupo de empleados(as) en Puerto Rico. *Revista puertorriqueña de psicología*, 25(1), 30-49.
- Rojas, K. (2018a). *Propiedades psicométricas de la Escala de Justicia Organizacional en colaboradores de entidades públicas de la ciudad de Trujillo* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/2.50.12692/24727>
- Rojas, K. (2018b). *Propiedades psicométricas de la Escala de Justicia Organizacional en colaboradores de entidades públicas de la ciudad de Trujillo* [Tesis de Licenciatura]. Universidad César Vallejo.
- Rubio, L. (2018). Justicia Organizacional y Engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío. *Contexto*, 7(1), 47-56. <https://www.researchgate.net/publication/330970970>
- Schminke, M., Ambrose, M. L., y Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304. <https://doi.org/1.1037/0021-901.85.2.294>
- Talavera, N. (2017). *En busca de un entorno virtual de formación flexible y capaz de adaptarse a distintos contextos organizacionales* [Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Catalunya]. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/107940>
- Thibaut, J., y Walker, L. (1978). Procedural Justice: A Psychological Analysis. *Duke Law Journal*, 26(6), 1289-1296. <https://scholarship.law.duke.edu/dlj/vol26/iss6/6>

- Tupayachi, L. S. (2021). *Justicia y Comportamiento Discrecional en empleados de organizaciones ubicadas en Perú* [Tesis de bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/2.50.12404/18535>
- van Dierendonck, D., Schaufeli, W., y Buunk, B. (2001). Burnout and inequity among human service professionals: A longitudinal Study. *Journal of occupational health psychology*, 6, 43-52. <https://doi.org/1.1037/1076-8998.6.1.43>
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155-165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>
- Zavala, F., Pincay, Y., y Valdés, D. (2020). Incidencia de las variables del comportamiento organizacional para potenciar el éxito de las PYMES comercializadoras. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 265, 1-14. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/variables-comportamiento-organizacional.html>

IX. ANEXOS

9.1. Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		
				Variables	Tipo, diseño y muestra	Instrumento
Justicia organizacional y comportamiento cívico organizacional en colaboradores de una empresa sin fines de lucro. Lima - 2019	General ¿Cómo se relaciona la justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizativa en los colaboradores de una empresa sin fines de lucro. Lima, 2021?	General Determinar la relación entre justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizativa en los colaboradores de una empresa sin fines de lucro. Lima, 202.	General La justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizativa se relacionan de forma significativa con una correlación directa.	Justicia organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Distributiva • Procedimental • Interpersonal • Informativa Comportamiento de ciudadanía organizativa <ul style="list-style-type: none"> • Altruismo • Concienciación • Deportividad • Cortesía • Virtud cívica 	Tipo y diseño Enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional, de tipo aplicada, con diseño no experimental de corte transversal. Población Conformada por 238 colaboradores Muestra	Variable 1 Justicia organizacional [Escala de Justicia Organizacional (EJOC)] Variables2 Comportamiento de ciudadanía organizativa [Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT)]
	Específicos	Específicos	Específicos			
	1) ¿Cómo se relaciona la justicia organizacional y las dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizativa (Altruismo, Concienciación, Deportividad, Cortesía, Virtud cívica)?	1) Determinar la relación entre la justicia organizacional y las dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizativa.	1) Existe relación, a modo de correlación directa y significativa, entre la justicia organizacional y las dimensiones de comportamiento de ciudadanía organizativa			
	2) ¿Cómo se relaciona el comportamiento de ciudadanía organizativa y las dimensiones de justicia organizacional (Distributiva, Procedimental, Interpersonal, Informativa)?	2) Determinar la relación entre el comportamiento de ciudadanía organizativa y las dimensiones de justicia organizacional.	2) Existe relación, a modo de correlación directa y significativa, entre el comportamiento de ciudadanía organizativa y las dimensiones de justicia organizacional.			
	3) ¿Cómo se presenta la justicia organizacional que perciben los colaboradores?	3) Describir los niveles de justicia organizacional, en general y por dimensiones, que perciben los colaboradores.	3) El nivel bajo de justicia organizacional, se percibe con mayor predominio, en general y por dimensiones.			
	4) ¿Cómo se presenta el comportamiento de ciudadanía organizativa que presentan los colaboradores?	4) Describir los niveles de comportamiento de ciudadanía organizativa, en general y por dimensiones, que presentan los colaboradores.	4) El nivel bajo de comportamiento de ciudadanía organizativa, se percibe con mayor predominio, en general y por dimensiones.			
	5) ¿Cómo se diferencia la percepción sobre justicia organizacional según el sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo de los colaboradores?	5) Comparar la percepción sobre justicia organizacional según el sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo de los colaboradores.	5) Los hombres, los que llevan de 10 años a más de servicio, y los que trabajan en el área de mantenimiento, presentan mayores índices de justicia organizacional			
6) ¿Cómo se diferencia el comportamiento de ciudadanía organizativa según el sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo de los colaboradores?	6) Comparar el comportamiento de ciudadanía organizativa según el sexo, tiempo de servicio y áreas de trabajo de los colaboradores.	6) Los hombres, los que llevan de 10 años a más de servicio, y los que trabajan en el área de mantenimiento, perciben mayores índices de comportamiento de ciudadanía organizativa.				

9.2. Anexo 2: Instrumentos

Sexo: [] Hombre [] Mujer

Tiempo de servicio: _____ meses

N°	Justicia Organizacional					
		En mínima medida	En poca medida	Ni sí/ Ni no	En Buena medida	En gran medida
1	Los resultados alcanzados reflejan el esfuerzo que pone en su trabajo	<input type="checkbox"/>				
2	Los resultados que obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que hace	<input type="checkbox"/>				
3	Los resultados que obtiene reflejan la contribución que hace a la entidad	<input type="checkbox"/>				
4	Se justifican los resultados que obtiene, considerando su desempeño	<input type="checkbox"/>				
5	Ha podido expresar al interior de su organización, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos	<input type="checkbox"/>				
6	Ha tenido influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos	<input type="checkbox"/>				
7	Las normas y procedimientos en la entidad han sido aplicados en forma consistente	<input type="checkbox"/>				
8	Las normas y procedimientos aplicados en su empresa son justos	<input type="checkbox"/>				
9	Las normas y procedimientos aplicados en la entidad se basan en información correcta	<input type="checkbox"/>				
10	Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en su empresa	<input type="checkbox"/>				
11	Las normas y procedimientos que se aplican en su empresa se fundamentan en valores éticos y morales	<input type="checkbox"/>				
12	Hasta qué punto su jefe lo trata con cortesía	<input type="checkbox"/>				
13	Hasta qué punto su jefe lo trata con dignidad	<input type="checkbox"/>				
14	Hasta qué punto su jefe lo trata con respeto	<input type="checkbox"/>				
15	Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.	<input type="checkbox"/>				
16	La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.	<input type="checkbox"/>				
17	La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados	<input type="checkbox"/>				
18	La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la entidad	<input type="checkbox"/>				
19	La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos	<input type="checkbox"/>				
20	La persona responsable de implementar procedimientos da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno	<input type="checkbox"/>				

Comportamiento de ciudadanía organizativa

N°	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Medianamente en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Mis compañeros están dispuestos a ayudarme cuando los necesito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Mis compañeros comparten sus conocimientos/experiencia para sacar adelante esta organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Cuando el trabajo se dificulta, a mis compañeros le gusta cooperar conmigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Las personas que trabajan conmigo, se esmeran para mantener estándares de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Mis compañeros se esmeran por cumplir con sus responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	La mayoría de los empleados respetan las normas organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Mis compañeros representan bien a nuestra organización donde quiera que estén	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mis compañeros colaboran en todo proyecto nuevo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Los empleados trabajan lo mejor posible porque esta organización se lo merece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Aun cuando NO tengan los materiales, mis compañeros cumplen con sus tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	A mis compañeros no le importa trabajar horas extras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Mis compañeros terminan sus trabajos aun cuando hay interrupciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Cuando mis compañeros tienen que ausentarse del trabajo por razones personales, lo informan con anticipación al supervisor y/o compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Mis compañeros consultan las fechas importantes en mi trabajo antes de ausentarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Mis compañeros informan de antemano cuándo van a ausentarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.3. Anexo 3: Formato de consentimiento informado



Universidad Nacional
Federico Villarreal

**Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la investigación

Justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizativa en colaboradores de una empresa sin fines de lucro. Lima - 202.

La investigación tiene por fin estudiar la percepción que tienen los colaboradores de una empresa sin fines de lucro, respecto a la justicia organizacional y cómo se relaciona esta con el comportamiento de ciudadanía organizativa.

Se pretende determinar cómo la percepción que tiene un colaborador de dicha entidad sobre la justicia en su organización, puede estar ligada a comportamientos organizacionales que van más allá de lo que demanda las funciones del puesto los cuales contribuyen a desarrollar un mejor clima organizacional y al logro de objetivos de la empresa.

Procedimiento

Los participantes serán evaluados sometiéndose a una prueba psicológica a modo de cuestionario de investigación; son dos los instrumentos que se emplearán para esta medición, uno de 20 reactivos y otro de 15. El total, el tiempo estimado para cumplimentar los cuestionarios es de 20 minutos. Se buscará un espacio de tiempo el cual no altere su productividad para la organización, esto previa coordinación con los directivos a fin de señalar una fecha y hora establecida para que se lleve a cabo la evaluación.

Alternativas

La participación es libre y de manera voluntaria, por lo tanto, usted puede dejar de ser un participante en el momento que usted desee.

Confidencialidad

En el momento que usted sea evaluado con las pruebas psicológicas, y se encuentre registrando sus respuestas en el documento de recolección de datos, no va a poner nombre ni código alguno que logre identificarlo, debido a que la información que nos proporcione será única y estrictamente utilizada para fines académicos. Cuando complete su evaluación, usted depositará su hoja de respuestas en un ánfora que se ubicará en zonas estratégicas de la organización.

Problemas o preguntas

Si usted no comprende algún reactivo o pregunta del cuestionario, podrá acercarse al personal (miembros del equipo de investigación caracterizados de polo amarillo) que estará en su oficina

el día y hora que se lleve a cabo la evaluación, ellos explicarán y aclararán sus preguntas las veces que usted considere necesarias.

Si desea realizar consultas sobre la investigación y su desarrollo en general, puede comunicarse con el investigador principal:

- Nombre: GONZALES QUIÑONES, César Augusto
- Móvil: 9999423441
- Dirección electrónica: acesars.gonzales@gmail.com

CONSENTIMIENTO

Yo, _____; identificado con DNI N° _____, acepto participar de manera voluntaria para ser evaluado con pruebas psicológicas en la investigación desarrollada por GONZALES QUIÑONES, César Augusto, la cual titula “Justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizativa en colaboradores de una empresa sin fines de lucro. Lima - 202.”

LIMA - PERÚ
2020

9.4. Anexo 4: Análisis de confiabilidad de los instrumentos de medida

Tabla 13.

Análisis de confiabilidad de la escala de Justicia organizacional

Dimensiones	Indicadores	Coefficiente Omega ordinal
Distributiva	1,2,3,4	.999
Procedimental	5,6,7,8,9,10,11	.948
Interpersonal	12,13,14,15	.824
Informativa	16,17,18,19,20	.999

Tabla 14.

Análisis de confiabilidad de la escala de Comportamiento de ciudadanía organizacional

Dimensiones	Indicadores	Coefficiente Omega ordinal
Altruismo	1, 2, 3	.998
Concientización	4, 5, 6	.891
Virtud cívica	7, 8, 9	.812
Deportividad	10, 11, 12	.781
Cortesía	13, 14, 15	.999